

**FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL Y  
DETERMINAN LA PERMANENCIA EN EL EMPLEO DE ANCLAS DE CARRERA  
Y DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS SERVIDORES DEL NIVEL  
TÉCNICO Y ASISTENCIAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL DE  
COLOMBIA**

**DAVID EDUARDO VARGAS JIMENEZ**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
BOGOTÁ D.C  
2015**

**FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL Y  
DETERMINAN LA PERMANENCIA EN EL EMPLEO DE ANCLAS DE CARRERA  
Y DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS SERVIDORES DEL NIVEL  
TÉCNICO Y ASISTENCIAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL DE  
COLOMBIA**

**DAVID EDUARDO VARGAS JIMENEZ**

**Trabajo de grado presentado para optar al título de Magister en Gestión  
Social Empresarial**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
BOGOTÁ D.C  
2015**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

Bogotá, 20 de Noviembre de 2015

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	6
SUMMARY .....	8
1. TÍTULO .....	10
1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	10
1.1.1 Contexto institucional.. .....	10
1.1.2 Funciones .....	12
1.1.3 Objetivos misionales... .....	14
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	18
4. JUSTIFICACIÓN .....	22
5. OBJETIVOS .....	23
5.1 OBJETIVO GENERAL .....	23
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	23
6. MARCO TEÓRICO .....	24
6.1 CONDICIONES DE TRABAJO Y SATISFACCIÓN LABORAL .....	24
6.2 DESARROLLO PROFESIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL .....	35
7. MARCO METODOLOGICO .....	45
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	45
7.2 POBLACIÓN .....	45
7.3 MUESTRA .....	45
7.4 CATEGORÍAS DE ANÁLISIS .....	46
7.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	50
8. ANALISIS DE RESULTADOS .....	58
8.1 ANALISIS DEMOGRÁFICO .....	58
8.2 ANÁLISIS DEL ESTUDIO SOBRE ANCLAS DE CARRERA .....	65
8.3 ANALISIS DE LAS CONDICIONES LABORALES .....	75
9. PLAN DE INTERVENCIÓN .....	91
10. CONCLUSIONES .....	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	102

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

pág.

Grafico 1. Composición de la planta por cargos Ministerio de Educación Nacional .....	12
Grafico 2. Composición de la planta por nivel de estudios Ministerio de Educación Nacional .....	13
Grafico 3. Composición de la planta por nivel de ingresos Ministerio de Educación Nacional .....	14
Gráfico 4. Distribución de la población de estudio por género .....	55
Gráfico 5. Distribución de la población de estudio por edad .....	55
Gráfico 6. Distribución de la población por nivel educativo .....	56
Gráfico 7. Distribución de la población de estudio por género y cargo .....	57
Gráfico 8. Estado civil de la población por género .....	57
Gráfico 9 Estado civil de la población de estudio por cargo .....	58
Gráfico 10 Distribución de la población de estudio por nivel académico .....	59
Gráfico 11 Distribución de la población por nivel de cargo y nivel académico ...	59

## INTRODUCCIÓN

En el sector público, el desarrollo de carrera es un concepto que está vinculado a una serie de etapas que los funcionarios tienen la oportunidad de recorrer, y que les permite alcanzar posiciones de mayor jerarquía y responsabilidad, teniendo en cuenta sus competencias, méritos e idoneidad. El sistema de carrera establece las condiciones para que la persona acceda a ascensos y promociones; se inicia con el ingreso a un cargo en calidad de titular y se extiende desde los cargos de jerarquía inferior a los de más alta jerarquía.

La Carrera Administrativa en el Sector Público se creó como garantía de estabilidad, igualdad de posibilidades para el desempeño de la función pública y oportunidades de desarrollo del servidor según sus capacidades e idoneidad. Esto significa que todos los funcionarios tienen derecho a acceder a la carrera profesional; sin embargo, en la práctica no es posible ofrecer las mismas alternativas de ascenso a todas las personas y en todos los cargos.

Por otra parte, las personas tienen diferentes potencialidades para desarrollar sus anclas de carrera, las cuales están referidas a la combinación de las áreas percibidas de competencias, talentos, motivaciones y valores que son parte esencial del yo real y reflejan lo importante y primordial en el desarrollo de su carrera, pero requieren contar con un buen entorno de trabajo que les facilite el despliegue de las mismas.

En el Ministerio de Educación Nacional los servidores se encuentran inscritos en el registro de carrera administrativa que rige para el sector estatal; sin embargo, no todos tienen la posibilidad de desarrollar su carrera profesional teniendo en cuenta sus anclas de carrera. Se ha identificado que un grupo significativo de servidores de los niveles asistencial y técnico, aunque han culminado estudios superiores después de ingresar a la entidad, continúan ocupando cargos que no exigen

profesionalización, a los cuales fueron adscritos en el momento de vincularse a la entidad. Sin embargo, aunque lo que se esperaría es que estos funcionarios, al no tener posibilidades de ascenso o promoción, terminen renunciando para buscar otras oportunidades de desarrollar sus talentos, aptitudes y áreas de competencia en el sector privado, continúan en la entidad, registrándose muy poca rotación de personal.

El presente estudio está orientado a identificar los factores de las condiciones de trabajo que inciden en que un alto porcentaje de estos servidores del Ministerio de Educación Nacional permanezcan en la entidad una vez culminan sus estudios universitarios y de postgrado, a pesar de no tener posibilidades de avanzar profesionalmente. El estudio busca establecer si algunos factores de las condiciones de trabajo llevan a que los funcionarios perciban que la organización es congruente con sus valores, se sientan bien con su trabajo y carrera, encuentren coherencia con sus expectativas e intereses profesionales, o por el contrario, les lleva a que sobrepongan la estabilidad al alcance de sus aspiraciones y deseos de crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera: Inicialmente se presenta el contexto institucional, el problema, la justificación y los objetivos de la investigación. Posteriormente se incluyen algunos antecedentes de la investigación, los referentes teóricos y el marco metodológico, en el que se establece el tipo de estudio, la población, la muestra, las categorías de análisis y los instrumentos que se utilizarán para la recolección de información.

Finalmente se presentan los resultados del estudio, las conclusiones y el plan de intervención.

## **SUMMARY**

In the public sector, career development is a concept that is linked to a series of steps that officials have the opportunity to go, and they allow you to reach senior positions and responsibility, taking into account their competence, merit and suitability . The career system establishes conditions for a person to access promotions and promotions; It begins with the entrance to a charge as holder and extends from the positions of lower rank to the highest ranking.

The Civil Service in the Public Sector was created to guarantee stability, equality of opportunity to perform public service and server development opportunities according to their abilities and suitability. This means that all officials are entitled to access to the profession; however, in practice it is not possible to offer the same alternatives for promotion to all people and in all positions.

Moreover, people have different potentials to develop their career anchors, which are related to the combination of the primary areas perceived skills, talents, motivations and values that are an essential part of the real and reflect what is important and in the career development, but they need to have a good working environment that facilitates the deployment of the same.

At the Ministry of Education servers are registered in the register of civil service that applies to the state sector; however, not everyone has the opportunity to develop their careers considering their career anchors. It has been found that a significant number of servers of the assistance and technical levels, although they have completed higher education after joining the company, continue to occupy positions that do not require professional training, which were attached at the time linked to the entity. However, although you would expect it is that these officials, having no chances of advancement or promotion, finished resigning to pursue



other opportunities to develop their talents, skills and areas of expertise in the private sector, remain in the state, registering very low turnover.

This study is aimed at identifying the factors of working conditions that affect a large percentage of these servers of the Ministry of Education remain in the state after completing their undergraduate and postgraduate studies despite not having possibilities advance professionally. The study seeks to determine whether certain factors working conditions lead to officials perceive that the organization is consistent with their values, they feel good about their job and career, find consistent with their expectations and professional interests, or conversely, It is leading them to overlap stability at your aspirations and desires for growth and development both personally and professionally.

The work is structured as follows: Initially, the institutional context, the problem, the rationale and objectives of the research are presented. Later some background research regarding theoretical and methodological framework, the type of study is established, the population sample, the analysis categories and instruments to be used for data collection are included.

Finally the findings, conclusions and plan of action are presented.

## 1. TÍTULO

### **FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL Y DETERMINAN LA PERMANENCIA EN EL EMPLEO DE ANCLAS DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS SERVIDORES DEL NIVEL TÉCNICO Y ASISTENCIAL DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL DE COLOMBIA**

#### **1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

**1.1.1 Contexto institucional.** El Ministerio de Educación Nacional es una entidad Pública del orden Nacional que busca el fomento de una “EDUCACIÓN DE CALIDAD, que forme mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, competentes, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos, cumplen con sus deberes y conviven en paz. Una educación que genere oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país. Lograr una educación competitiva, pertinente, que contribuya a cerrar brechas de inequidad y en la que participa toda la sociedad”<sup>1</sup>.

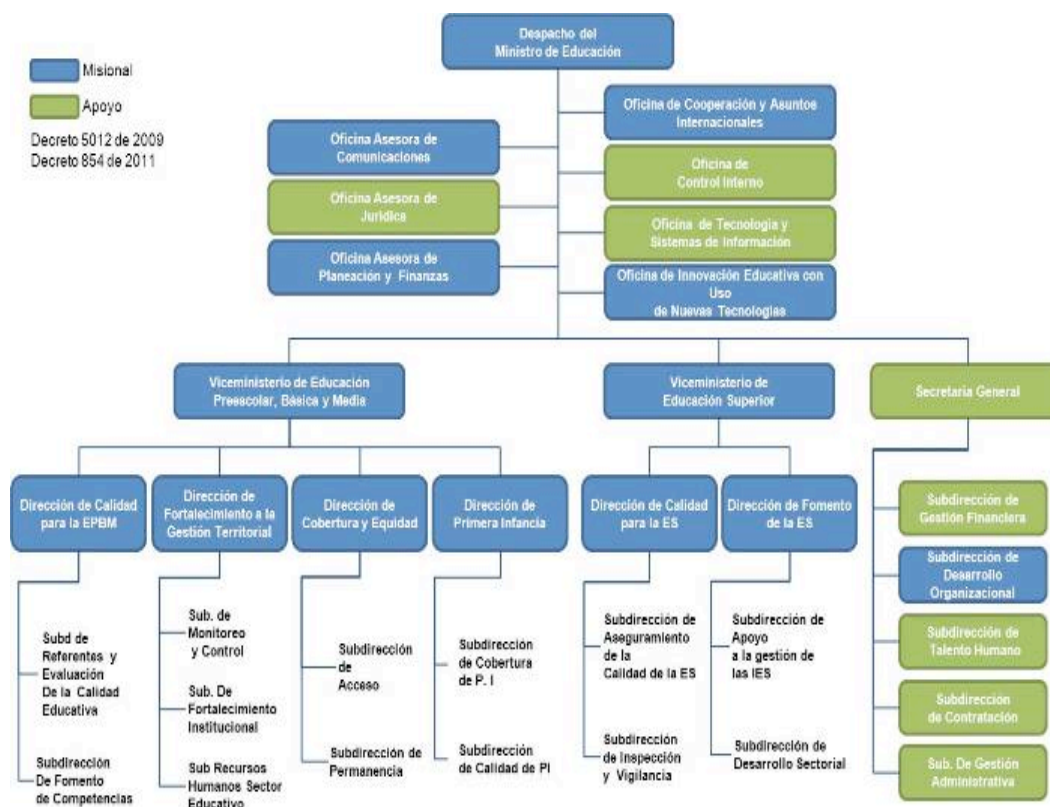
El Ministerio de Educación Nacional fue creado mediante la ley 7ª de agosto 25 de 1886; anterior a esto fue creada la Secretaría de Instrucción Pública por la Ley 10ª de 1880 que reemplazó a la Secretaría del Exterior (hoy Ministerio del Interior y de justicia), la cual, antes de 1880 atendía todo lo referente a los temas de educación en el país. En junio de 1923, adopta el nombre de Ministerio de Instrucción y Salubridad Pública y, desde el 1º de enero de 1928 se le asigna el nombre de Ministerio de Educación Nacional, según lo dispuso la Ley 56 del 10 de noviembre de 1927.

---

<sup>1</sup> <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-89266.html>

Como entidad rectora de la educación en Colombia, el Ministerio cuenta con una planta de servidores altamente preparados, que brindan soporte profesional a los planes y proyectos de desarrollo estratégico, de acuerdo con su visión y misión institucional; para ello; la Subdirección de Talento Humano busca promover una política permanente de compromiso con la protección del servidor, con el desarrollo de sus competencias, habilidades y aptitudes, así como con la idoneidad que debe tener para responder a los requerimientos de la institución, mediante políticas y prácticas que garanticen la calidad técnica, profesional y humana de los servidores.

## 1. ESTRUCTURA ORGÁNICA:



El Ministerio de Educación Nacional está conformado por 35 dependencias, entre las cuales se encuentran los despachos del Ministro, dos Viceministerios

(educación básica, primaria y media y de educación superior), 6 direcciones y 18 subdirecciones técnicas y 7 oficinas asesoras, divididas entre áreas misionales y de apoyo.

**1.1.2 Funciones.** Las principales funciones del Ministerio de Educación Nacional como organismo rector de la educación en Colombia son<sup>2</sup>

- ❖ Formular la política nacional de educación, regular y establecer los criterios y parámetros técnicos cualitativos que contribuyan al mejoramiento del acceso, calidad y equidad de la educación, en la atención integral a la primera infancia y en todos sus niveles y modalidades.
- ❖ Preparar y proponer los planes de desarrollo del Sector, en especial el Plan Nacional de Desarrollo Educativo, convocando los entes territoriales, las instituciones educativas y la sociedad en general, de manera que se atiendan las necesidades del desarrollo económico y social del país.
- ❖ Dictar las normas para la organización y los criterios pedagógicos y técnicos para la atención integral a la primera infancia y las diferentes modalidades de prestación del servicio educativo, que orienten la educación en los niveles de preescolar, básica, media, superior y en la atención integral a la primera infancia.
- ❖ Asesorar a los Departamentos, Municipios y Distritos en los aspectos relacionados con la educación, de conformidad con los principios de subsidiaridad, en los términos que defina la ley.
- ❖ Impulsar, coordinar y financiar programas nacionales de mejoramiento educativo que se determinen en el Plan Nacional de Desarrollo.

---

<sup>2</sup> [www.mineducacion.gov.co/1621/articles-213409\\_decreto\\_5012](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-213409_decreto_5012)

- ❖ Velar por el cumplimiento de la ley y los reglamentos que rigen al Sector y sus actividades.
- ❖ Evaluar, en forma permanente, la prestación del servicio educativo y divulgar sus resultados para mantener informada a la comunidad sobre la calidad de la educación.
- ❖ Definir lineamientos para el fomento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano, establecer mecanismos de promoción y aseguramiento de la calidad, así como reglamentar el Sistema Nacional de Información y promover su uso para apoyar la toma de decisiones de política.
- ❖ Dirigir la actividad administrativa del Sector y coordinar los programas intersectoriales.
- ❖ Dirigir el Sistema Nacional de Información Educativa y los Sistemas Nacionales de Acreditación y de Evaluación de la Educación.
- ❖ Coordinar todas las acciones educativas del Estado y de quienes presten el servicio público de la educación en todo el territorio nacional, con la colaboración de sus entidades adscritas, de las Entidades Territoriales y de la comunidad educativa.
- ❖ Apoyar los procesos de autonomía local e institucional, mediante la formulación de lineamientos generales e indicadores para la supervisión y control de la gestión administrativa y pedagógica.
- ❖ Propiciar la participación de los medios de comunicación en los procesos de educación integral permanente.

❖ Promover y gestionar la cooperación internacional en todos los aspectos que interesen al Sector, de conformidad con los lineamientos del Ministerio de Relaciones Exteriores.

❖ Suspender la capacidad legal de las autoridades territoriales para la administración del servicio público educativo y designar de forma temporal un administrador especial de acuerdo con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 715 de 2001.

❖ Dirigir el proceso de evaluación de la calidad de la educación superior para su funcionamiento.

❖ Formular la política y adelantar los procesos de convalidación de títulos otorgados por Instituciones de Educación Superior extranjeras.

❖ Formular políticas para el fomento de la Educación Superior.

**1.1.3 Objetivos misionales.** Los objetivos misionales del Ministerio de Educación Nacional de acuerdo al plan de desarrollo 2010 – 2014<sup>3</sup> son:

❖ Brindar educación inicial de calidad en el marco de una atención integral, desde un enfoque diferencial, de inclusión social y con perspectiva de derechos a niños y niñas.

❖ Mejorar la calidad de la educación, en todos los niveles, mediante el fortalecimiento del desarrollo de competencias, el Sistema de Evaluación y el Sistema de Aseguramiento de la Calidad.

---

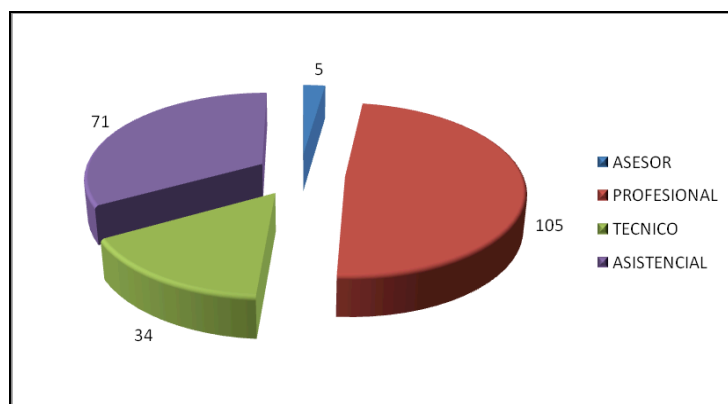
<sup>3</sup> [www.dnp.gov.co/PND/PND20102014.aspx](http://www.dnp.gov.co/PND/PND20102014.aspx)

- ❖ Disminuir las brechas rural - urbana entre poblaciones diversas, vulnerables y por regiones, en igualdad de condiciones de acceso y permanencia en una educación de calidad en todos los niveles.
- ❖ Educar con pertinencia e incorporar innovación para una sociedad más competitiva.
- ❖ Fortalecer la gestión del sector educativo, para ser modelo de eficiencia y transparencia.
- ❖ Contrarrestar los impactos de la ola invernal en el servicio educativo y fortalecer las capacidades institucionales del sector para asegurar la prestación del servicio en situaciones de emergencia.

Para el logro de estos objetivos, como se muestra en gráfico 1 el Ministerio cuenta con una planta global de personal de 567 cargos, de los cuales en la actualidad 215 de ellos son ocupados por servidores inscritos en el registro público de carrera administrativa de la siguiente manera:

- ❖ 71 servidores del nivel asistencial, donde se encuentran ubicados los conductores mecánicos, auxiliares administrativos, secretarías ejecutivas y auxiliares de servicios generales.
- ❖ 34 técnicos administrativos, cuya función principal es brindar apoyo administrativo a las actividades de gestión del área al cual pertenecen, garantizando su correcta ejecución.
- ❖ 105 profesionales, divididos en dos subniveles de profesional universitario y especializado.

❖ 5 servidores en nivel asesor, siendo su principal objetivo el brindar asesoría a los niveles directivos en la toma de decisiones administrativas, misionales o de apoyo.



**GRAFICO 1. COMPOSICIÓN DE LA PLANTA POR CARGOS - MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL**

De estos 215 servidores inscritos en el registro público de carrera administrativa, 150 es decir el 69.8%, han culminado estudios del nivel universitario, encontrándose que éste nivel solamente es requisito para el ingreso y permanencia dentro del cargo en los niveles profesional universitario, especializado y asesor; lo cual significa que de las 105 personas que pertenecen a los niveles asistencial y técnico, 40 han finalizado estudios superiores sin que sea requisito para el cargo, y de estos, 12 tienen estudios de especialización y 4 de maestría como se observa en el gráfico No. 2.

De otro lado, el Ministerio de Educación Nacional por ser una Entidad del Estado del orden nacional, fija las retribuciones salariales de sus trabajadores teniendo en cuenta lo establecido en el Decreto 0853 del 25 de abril del 2012<sup>4</sup>, en el cual se

<sup>4</sup> Departamento Administrativo de la Función Pública, Decreto 0853 del 25 de abril del 2012; "Por el cual se fijan las escalas de asignación básica de los empleos que sean desempeñados por empleados públicos de la Rama Ejecutiva,



puede observar que los salarios para los niveles asistencial y técnico se encuentran ubicados en un rango que oscila entre los \$ 566.700.00 y los \$ 2.000.635.00, contando además con una prima técnica del 40 o 50 % sobre el valor básico de su asignación mensual, lo cual establece un salario final para estos niveles que puede oscilar entre los \$ 850.050.00 y los \$ 3.000.952.50.

En el nivel profesional sucede lo mismo, encontrando salarios que van desde \$1.315.939.00 hasta \$ 5.450.909.00, más el adicional de prima técnica, obteniendo salarios finales que oscilan entre los \$ 1.973.908.50 y \$ 8.176.363.50.

Por último en el nivel asesor se encuentran salarios que van desde los \$2.179.619.00 y los \$ 7.802.839.00 básicos, más el 40 o 50% de prima técnica, logrando salarios finales que oscilan entre los \$ 3.269.428.50 y los \$11.704.258.50. (VER GRAFICO 3)

SUBNIVEL	TOTAL	PROFESIONAL	ESPECIALISTA	MAGISTER
ASESOR	5	5	4	2
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	86	86	58	18
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	19	19	12	2
TECNICO ADMINISTRATIVO	34	22	6	3
SECRETARIO EJECUTIVO	33	7	3	0
CONDUCTOR MECANICO	11	4	2	1
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	25	7	1	0
AUX SERVICIOS GENERALES	2	0	0	0

**GRAFICO 2. COMPOSICIÓN DE LA PLANTA POR NIVEL DE ESTUDIOS - MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL**

SUBNIVEL	NIVELES SALARIALES		PRIMA TECNICA
ASESOR	\$ 2.179.619,00	\$ 7.802.839,00	30 - 50%
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	\$ 2.494.331,00	\$ 5.450.909,00	40 - 50%
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	\$ 1.315.939,00	\$ 2.302.911,00	40 - 50%
TECNICO ADMINISTRATIVO	\$ 566.700,00	\$ 2.020.686,00	40 - 50%
SECRETARIO EJECUTIVO	\$ 566.700,00	\$ 2.000.635,00	40 - 50%
CONDUCTOR MECANICO			
AUXILIAR ADMINISTRATIVO			
AUX SERVICIOS GENERALES			

### **GRAFICO 3. COMPOSICIÓN DE LA PLANTA POR NIVEL DE INGRESOS - MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL**

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Estado Colombiano como empleador, ofrece condiciones laborales favorables para las personas que ingresan en carrera administrativa en cuanto a remuneración económica, beneficios sociales y estabilidad; sin embargo, las oportunidades de ascenso y proyección profesional, es decir, el desarrollo profesional o de carrera son en general muy reducidas, en especial para los cargos de más bajo nivel dentro de la estructura organizacional.

El desarrollo de la carrera profesional tiene como propósito, brindar oportunidades de crecimiento a los funcionarios y estimular el desarrollo de su potencial; dichos planes requieren estar integrados a los programas de evaluación del desempeño y de formación, y tener establecida la secuencia de puestos a la que pueden acceder progresivamente las personas dentro de cada grupo profesional, así como las condiciones necesarias para lograrlo. Por otra parte, el Departamento Administrativo de la Función Pública establece cuatro modalidades de carrera profesional vertical y horizontalmente: Promoción vertical, de ascenso entre puestos dentro de una misma categoría; ascenso a una categoría superior; avance dentro de los distintos escalones de un mismo puesto de trabajo, y movilidad entre puestos equivalentes.

Un sistema de carrera laboral está conformado por la política y los mecanismos para acceder a ella, pero aunque la política ofrece igualdad de oportunidades para todos los funcionarios, en la realidad no es posible brindar la misma cantidad de alternativas de líneas a cada persona. Específicamente en el Ministerio de Educación Nacional, el trayecto de puestos de ascenso es muy limitado en ciertas categorías; además, el desarrollo profesional dentro de un mismo puesto no es factible dado que esto exige un aumento en las responsabilidades, es decir, relacionar el ascenso en la escala con un ascenso cualitativo en las funciones, y esto no es factible en algunos cargos del nivel asistencial y técnico. Finalmente, la movilidad entre puestos equivalentes que no es un sistema de desarrollo profesional sino una modalidad de traslado interno, aunque facilita la movilidad de los funcionarios y, en cierta medida, su motivación frente a la rutina de ciertos trabajos, no se implementa en la entidad, por la categoría y contenido de los cargos.

El Ministerio cuenta con una planta global de 566 servidores, de los cuales 215 se encuentran inscritos en carrera administrativa, distribuidos en los niveles asistencial, técnico (105), profesional y asesor, con salarios básicos que oscilan entre el \$644.706.00 y \$8.695.731.00. Esta escala salarial está definida teniendo en cuenta los requisitos de formación académica y experiencia mínima para cada nivel ocupacional de la entidad, y generalmente resulta ser superior a la escala salarial de muchas empresas del sector privado, por lo cual se encuentra que algunos servidores que ostentan una formación académica superior a la que exige el cargo que ocupan, permanecen en la entidad, aunque puedan tener potencialidades para desarrollar sus competencias profesionales, no vislumbren ninguna posibilidad de desarrollo de carrera, ascenso o promoción y la entidad no les brinde las condiciones para alcanzar su desarrollo profesional y el perfeccionamiento de sus competencias.

Así, al analizar la composición actual de la planta de personal del Ministerio de Educación Nacional inscrito en carrera administrativa, encontramos una gran diferencia entre los requisitos del cargo que ocupan y la formación o el nivel educativo alcanzado, sobre todo en los cargos de nivel asistencial y técnico, para los cuales el requerimiento mínimo es la formación básica y técnica; esto obedece a que al culminar sus estudios universitarios y/o de postgrado, no encuentran como avanzar hacia líneas de carrera más especializadas o de mayor responsabilidad y jerarquía, debido a que no reúnen la experiencia y formación específica requerida, y por otra parte, a que la misma estabilidad que brinda la entidad, impide que haya rotación, requisito para que existan vacantes; lo que lleva a pensar que estos servidores encuentran en el Ministerio de Educación Nacional condiciones laborales que compensan la falta de oportunidades de desarrollo profesional.

Al parecer, el Ministerio brinda unas condiciones de trabajo o conjunto de circunstancias y características materiales, técnicas, económicas, psicosociales, en el marco de las cuales se desarrollan la actividad y las relaciones de trabajo, que garantizan cierta comodidad, seguridad y estabilidad al servidor y a su grupo familiar, lo cual puede llevar a que a pesar de avanzar en su formación y nivel educativo, algunos funcionarios continúen vinculados a la entidad, aunque sus anclas de carrera (competencias, talentos, motivaciones y valores) no sean coherentes con su carrera profesional en la misma, desaprovechando generalmente, las capacidades y conocimientos adquiridos. Es probable entonces, que estos servidores valoren más algunas condiciones de trabajo relacionadas con la estabilidad laboral y por ello se conforman y acomodan en el cargo al que ingresaron inicialmente, aunque podrían acceder a un empleo de rango superior, que les permitiría aplicar sus habilidades y competencias y continuar desarrollándolas; al parecer las condiciones de trabajo que ofrece el Ministerio, en el actual contexto de flexibilización, tercerización y precarización del empleo como

la seguridad de tener un empleo, los puede llevar a modificar sus intereses profesionales y aceptar el contenido o el nivel del puesto.

Lo anterior nos lleva a indagar ¿qué factores de las condiciones de trabajo influyen en la satisfacción laboral de los funcionarios del Ministerio de Educación Nacional de los niveles asistencial y técnico y determinan su permanencia en la entidad, a pesar de que no vislumbren una concordancia entre sus anclas de carrera y las posibilidades de desarrollo profesional que les brinda la entidad?

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

El presente estudio está orientado a determinar los factores de las condiciones de trabajo que influyen en que algunos servidores de los niveles asistencial y técnico del Ministerio de Educación Nacional, permanezcan en la entidad a pesar de haber culminado estudios universitarios y de postgrado que exceden los requisitos de su cargo actual, teniendo en cuenta que tanto el trabajo como la proyección profesional, son aspectos de alta relevancia en la vida de cualquier ser humano.

Se espera entonces, identificar las condiciones de trabajo que influyen en la permanencia de algunos servidores de estos niveles, teniendo en cuenta que para que cualquier empresa, independientemente del sector al que pertenezca, logre alcanzar sus objetivos y metas propuestos, se requiere contar con el mejor capital humano, y que por lo tanto, no importa tener los mejores colaboradores, sino retenerlos y brindarles las posibilidades de avanzar profesionalmente a través de un plan de carrera.

El estudio de las anclas de carrera o características básicas que definen la proyección profesional de una persona y que determinan el cargo o función en el que se encontrará más cómoda para desarrollarse, así como el análisis de las condiciones de trabajo, suministrarán insumos para definir estrategias que propendan por el mejoramiento de su desarrollo profesional, de tal manera que se garantice la satisfacción en el trabajo aunque el cargo que ocupen no se corresponda con sus anclas de carrera o anclajes vitales-profesionales.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Establecer los factores de las condiciones de trabajo que influyen en la satisfacción laboral de los funcionarios del Ministerio de Educación Nacional de los niveles asistencial y técnico y determinan su permanencia en la entidad, a pesar de que no vislumbren una concordancia entre sus anclas de carrera y las posibilidades de desarrollo profesional que les brinda la entidad.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ❖ Determinar las anclas de carrera de los servidores del nivel asistencial y técnico que han cursado estudios de educación superior y permanecen en la entidad en su cargo inicial.
- ❖ Identificar los satisfactores y beneficios que brinda el Ministerio de Educación Nacional a los servidores de los niveles asistencial y técnico de carrera administrativa.

## **6. MARCO TEÓRICO**

### **6.1 CONDICIONES DE TRABAJO Y SATISFACCIÓN LABORAL**

En la actualidad, las organizaciones sin importar su tamaño o el sector al cual pertenecen, reconocen que su talento humano es el elemento que más influye en su éxito y crecimiento en un mercado cada vez más global, exigente, cambiante y competitivo. La satisfacción de los trabajadores influye directamente en su desempeño y productividad, así como en el nivel de compromiso que llegan a adquirir y desarrollar con la organización (Castañeda, citado por Sandoval 2007), por lo cual, atender las expectativas de los trabajadores, debe ser un objetivo principal de la administración.

Las investigaciones sobre satisfacción laboral se han abordado desde distintas perspectivas, de acuerdo con el enfoque y el tipo de empresa en la que se han realizado los estudios. Revisando la literatura sobre el tema, se encuentran estudios sobre satisfacción laboral de los trabajadores del área de la salud, empresas prestadoras de distintos servicios y en centros docentes.

Dentro de los estudios más relevantes se puede mencionar el realizado por Levering<sup>5</sup>, el cual afirma que lo primero que se debe hacer es analizar las condiciones físicas del lugar del trabajo de los empleados, ya que las empresas que diagnostican y atienden las necesidades de sus trabajadores en este aspecto, logran un mejor desempeño y por ende mayores resultados por parte de la organización.

También menciona que la parte emocional y afectiva de los trabajadores en sus sitios de trabajo, contribuye a que las personas gocen de buen ánimo cuando se van a casa, y que el trabajo debe convertirse en un factor de influencia en el

---

<sup>5</sup> Levering, Robert; Un gran lugar para trabajar, editor Javier Vergara, 1995. New York, EEUU



desarrollo de la personalidad de los trabajadores, teniendo en cuenta que los individuos pueden variar en sus respuestas frente a una misma situación laboral; además, dependiendo de las amistades y relaciones laborales positivas o negativas que se generan en el trabajo, su satisfacción laboral también puede variar.

Shimazu y Odahara<sup>6</sup>, mostraron que el nivel de satisfacción del empleado es directamente proporcional al nivel de apoyo que ofrecen los compañeros de trabajo y los jefes inmediatos, y que se genera insatisfacción cuando existen demasiados controles y muy estrictos; consideran la satisfacción laboral, como un tema actitudinal que ocupa un lugar central en la consideración de la experiencia del ser humano en el trabajo.

De otro lado, investigaciones realizadas por Koustelios, Karabatzaki y Kousteliou<sup>7</sup>; demuestran que la satisfacción laboral se relaciona con la manera en que se ejecuta el trabajo, la independencia que puedan tener los trabajadores y su libertad para realizar sus actividades, influyendo esto finalmente en su satisfacción con la vida.

Algunos estudios demuestran que el género también hace parte de los factores que influyen en la satisfacción laboral de los individuos; una investigación realizada en Kuwait, estableció que el género masculino tiende a demostrar con mayor facilidad su satisfacción en el trabajo y mayor optimismo que el género femenino, aunque tanto hombres como mujeres muestran igual desilusión y señales psicosomáticas a causa de algunas condiciones particulares del trabajo.

---

<sup>6</sup> Shimazu, A., Shimazu, M. y Odahara, T. (2004). Job control and social support as coping resources in job satisfaction. *Psychological Reports*, 94(2), 449-456.

<sup>7</sup> Koustelios, A. D., Karabatzaki, D. y Kousteliou, L. (2004). Autonomy and job satisfaction for a sample of greek teachers. *Psychological Reports*, 95(3), 883 - 886.

Para Popoola<sup>8</sup>, es de gran importancia que las unidades de personal y la administración de las organizaciones se interesen por conocer si sus empleados se encuentran satisfechos o no con su trabajo, siendo la satisfacción una actitud del individuo hacia su desempeño. igualmente, Martínez y Ulizarna (1998) citados por Delgado González, (2003), afirman que la satisfacción en el ámbito laboral, está relacionada y depende directamente de las actitudes, creencias, valoraciones, comportamientos y emociones que lleguen a manifestar los miembros de una organización frente a un determinado escenario laboral.

Variados estudios sobre satisfacción laboral, coinciden en sus resultados, evidenciando que la satisfacción laboral de los trabajadores es el factor que aporta en mayor proporción a la estabilidad y bienestar de la empresa. Estos estudios generalmente recurren a instrumentos de recolección de datos, los cuales son aplicados a los integrantes de las empresas, evidenciando los niveles de satisfacción de los empleados de todos los rangos jerárquicos; así mismo, revelan la manera en que éstos alcanzan sus expectativas laborales, personales y profesionales en su trabajo y cómo esto influye en el cumplimiento de sus funciones, y cómo se pueden llegar a generar sentimientos individuales positivos en torno al trabajo y a la organización.

En este orden de ideas, se puede decir que la satisfacción laboral se constituye en el pilar del desarrollo de cualquier empresa, y se obtiene cuando se relaciona la confianza en la organización con la felicidad que se deriva de un sentimiento de calidad de vida, acorde a sus propias expectativas personales que finalmente se ven reflejadas en una satisfacción general con la vida (Galaz Fontes, 2002).

Frente a estos sentimientos individuales sobre la calidad de vida y satisfactores humanos, algunos teóricos establecen los factores o variables que los determinan;

---

<sup>8</sup> Popoola, S. O. (2005). Organizational commitment, job satisfaction and turnover intentions among records management personnel in Ondo State Civil Service, Nigeria. *IFE Psychologia: An International Journal*, 13(1), 24-38.

por ejemplo Furnham<sup>9</sup> muestra que las variables que los generan se dividen en tres grandes grupos así:

- ❖ Políticas y procedimientos organizacionales. Aquí se encuentran los sistemas de recompensas, estilos de supervisión y políticas empresariales para la toma de decisiones que afectan al trabajador.

- ❖ Aspectos específicos del trabajo. Este factor se refiere a las cargas de trabajo, diagnóstico y desarrollo de habilidades, variedad de actividades en el entorno laboral, empoderamiento y autonomía, y adecuadas maneras de retroalimentación del desempeño.

- ❖ Características personales: En este punto nos encontramos con características de autoestima, tolerancia, manejo y niveles de estrés y la posición frente a los aspectos generales de la vida.

De otro lado, Locke (1984), citado por Galaz Fontes, (2002) menciona tres variables que pueden considerarse como factores de satisfacción de los empleados en el trabajo:

- ❖ El trabajador mismo: Se refiere a aspectos como la edad, la antigüedad en la empresa, el género, el nivel de formación y su prestigio profesional, así como su origen.

- ❖ Factores relacionados con el contexto o la situación en el que se da el trabajo: Estos factores se refieren al salario, los estilos de supervisión y dirección, los roles claros de desempeño del trabajador, estructura y clima organizacional.

---

<sup>9</sup> Furnham, A. (2001). Psicología organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Oxford.

❖ Aspectos que tienen que ver con el trabajo en sí mismo: Se refieren al logro en el trabajo, el desarrollo del potencial de aprendizaje y la posibilidad de tener autonomía en el trabajo, la percepción de los niveles de subordinación y el manejo de los recursos de la organización en pro de los trabajadores.

De igual forma, Robbins<sup>10</sup> menciona seis factores que considera como determinantes de la satisfacción en el trabajo:

- Que sea un trabajo mentalmente desafiante.
- Que se obtenga una compensación económica justa.
- Que se cuente con condiciones adecuadas de trabajo.
- Que los pares y colegas brinden apoyo permanente.
- Que exista una verdadera compatibilidad entre el trabajador y sus labores.
- La genética.

Este autor profundiza en dos aspectos que usualmente son tratados de manera superficial en los estudios sobre satisfacción laboral: la compatibilidad que debe existir entre el trabajador y sus funciones y la genética; frente a esto, Hackman (1977), citado en Robbins, (1999), sostiene que el porcentaje máximo de satisfacción laboral que puede ser explicado por la herencia de los individuos es del 30%.

Otro autor que ha realizado aportes sobre la satisfacción en el trabajo es Brown<sup>11</sup>, quien afirma que las grandes compañías y aquellas que busquen permanecer en el mercado actual, deben generar políticas claras sobre el trato y satisfacción de sus empleados, lo cual implica el diagnóstico de necesidades y expectativas, y agrega que contando con personal comprometido con la empresa, se conseguirán mejores y mayores resultados, siendo finalmente más productivos.

---

<sup>10</sup> Robbins, Stephen P; Comportamiento organizacional, editorial Pearson Prentice Hall, 2004

<sup>11</sup> Brown, Warren B; Teoría de la organización y la administración : enfoque integral, editorial limusa Ciudad de Mexico 1996

Rojas (2004), citado por Ortega, (2007) afirma que un ambiente laboral adecuado es de gran importancia y que éste termina reflejándose en la calidad de la atención que el trabajador brinda a sus usuarios y clientes. De otro lado Popoola<sup>12</sup> crea una relación entre el ambiente de trabajo y las posibles desmotivaciones de los trabajadores, y plantea que si alguien trabaja en un adecuado ambiente, donde no existan temores y no haya nada que restrinja un adecuado desarrollo profesional, el empleado se sentirá satisfecho, realizará su trabajo de la mejor manera y obtendrá mejores resultados frente a las metas y objetivos propuestos por la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede deducir que la inversión que realizan las organizaciones en el desarrollo de su talento humano en la búsqueda constante de su satisfacción laboral, es el mejor camino para el logro de las metas y objetivos estratégicos de las empresas, y el mejor desarrollador de una visión a largo plazo; el trabajo en equipo, el compromiso y la lealtad, son factores inherentes a ser humano y tienen repercusión en el aumento de la rentabilidad de la empresa.

Igualmente, se afirma que cualquier integrante de una organización que trabaje feliz, con seguridad rendirá más en su trabajo, ya que las personas por naturaleza dan más de sí mismas, cuando se sienten motivadas y reconocidas, según Castañeda, (2002) citada por Sandoval (2007). Pira (2000), citado por Chacón (2007), afirma que las compañías crecen gracias a sus trabajadores, y sin embargo, de nada sirve tener empleados entregados si no cuenta con los instrumentos y lugares adecuados para su total desarrollo; agrega además, que los empleados son personas que deben poseer calidad de vida, que requieren motivación adecuada para su desarrollo que redunde en satisfacción, lo cual incide en el desarrollo de la empresa.

---

<sup>12</sup> Popoola, S. O. (2005). Organizational commitment, job satisfaction and turnover intentions among records management personnel in Ondo State Civil Service, Nigeria. *IFE Psychologia: An International Journal*, 13(1), 24-38.

Es importante mencionar que los lugares adecuados de trabajo, traen como consecuencia y resultado el aumento de la productividad, pero sobre todo la lealtad de sus empleados, lo cual eleva la rentabilidad de la organización; así las cosas, las empresas que realmente invierten en la creación de adecuados ambientes de trabajo, obtienen como beneficio baja rotación de personal y menores gastos por ausentismo (Vargas Hernández, 2007).

Thompson, McNamara y Hoyle (1997) citados por Salazar Rodríguez (2002), sostienen que las investigaciones y estudios sobre satisfacción laboral, suelen ser desarrollados y analizados principalmente bajo diferentes fundamentos teóricos:

- La teoría de las necesidades de Maslow, junto con la teoría de los dos factores de Herzberg son los primeros referentes teóricos en los cuales se encuentran claros aportes sobre satisfacción laboral; estos autores la explican en términos de necesidades que deben ser satisfechas, y bajo condiciones laborales que deben ser proporcionadas, así como de valores que deben ser cultivados en el medio laboral<sup>13</sup>.
- Las teorías sobre divergencia en la satisfacción laboral buscan explicar cómo las expectativas, valores y necesidades se relacionan entre sí y se combinan para la generación de satisfacción; en este enfoque entran las teorías de satisfacción de necesidades de Porter, la de los incentivos y contribuciones de March y Simón y la de sustracción y multiplicación de modelos de satisfacción laboral de Vroom<sup>14</sup>.
- Las teorías que se centran en aspectos específicos de la satisfacción laboral pretenden revelar la manera en que categorías como las particularidades de las tareas del trabajo, las condiciones únicas de la organización y las inherentes al

---

<sup>13</sup> Frederick Herzberg, Bernard Mausner y Barbara Snyderman, *The Motivation to Work*, Jhon Wiley, Nueva York 1959.

<sup>14</sup> Vroom, Victor H, *Management and motivation*, editor Victor H. Vroom and Edward L. Deci , 1970.

individuo, se mezclan para formar vínculos con las expectativas de satisfacción laboral de los trabajadores. Dentro de estas teorías se ubican; la teoría de ocurrencias situacionales de satisfacción laboral de Quarstein y la de los predictores de satisfacción laboral de Glisson y Durick<sup>15</sup>.

- Los estudios realizados por Frederick Herzberg<sup>16</sup>, quien clasificó los factores que intervienen en la motivación de las personas y su influencia en la satisfacción laboral en dos categorías que están estrechamente relacionadas entre sí de la siguiente manera:

Los factores motivacionales también conocidos como factores intrínsecos, hacen referencia a la naturaleza de las tareas, el contenido del trabajo, la manera en que se realiza el trabajo y los sentimientos frente a su desarrollo profesional y la manera en que se le reconoce su desempeño por parte de la organización. Estos factores generan una satisfacción que es duradera y tienden al incremento y mantenimiento de la productividad; si estos factores son óptimos elevarán la satisfacción del trabajador y cuando son precarios e inadecuados influyen directamente en la satisfacción disminuyéndola, e incluso pudiendo llegar a acabar con ella.

Herzberg menciona como factores de satisfacción laboral, el uso pleno de las habilidades personales, la libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo, la responsabilidad total por el trabajo, la definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo, y la autoevaluación del desempeño.

La realización personal es la sensación del trabajador frente al estímulo y la satisfacción personal que recibe en el ejercicio de las actividades inherentes a su labor; esta percepción, se consolida como un proceso en el cual las personas

---

<sup>15</sup> Glisson C, Durick M. Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*. 1988; 33:61–81.

<sup>16</sup> Frederick Herzberg, Bernard Mausner y Barbara Snyderman, *The Motivation to Work*, Jhon Wiley, Nueva York 1959.

logran organizar e interpretar sus impresiones sensoriales, con el fin de darle significado e interiorizar todo lo concerniente a su ambiente laboral (Delgado González, 2003).

El reconocimiento se define como la percepción del trabajador frente a la valoración y apreciación que le da la organización por su trabajo, otorgada por los jefes, colegas e integrantes en general de la empresa. Para Vargas Hernández, un trabajador reconocido por su labor se convierte en un servidor feliz, lo que repercute directamente en su satisfacción con el trabajo, y aquel que se desempeña feliz, produce más, pues la personas dan más de sí mismos cuando sienten que sus resultados son exaltados y sobre todo reconocidos<sup>17</sup>.

La responsabilidad se refiere a la posibilidad que tiene el trabajador de asumir un mayor nivel de compromiso frente a las tareas encomendadas, procurando la generación de autocontrol y de obligación moral con la organización, eliminando la necesidad de un control externo frente a los resultados esperados.

El avance en la carrera o desarrollo profesional es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas responsabilidades, actividades y relaciones.

Herzberg contempla también los factores higiénicos, los cuales se refieren a las condiciones de trabajo que rodean al trabajador e incluyen las instalaciones físicas, el salario, las políticas de la organización, las formas de liderazgo, la igualdad en el trato, las condiciones laborales y los estilos de dirección y supervisión entre otros; estos factores son los comúnmente utilizados por las empresas para lograr motivar a sus trabajadores de manera directa; sin embargo, afirma que resultan limitados para influenciar a las personas, ya que por su

---

<sup>17</sup> Vargas Hernández, I. (2007). El paraíso laboral sí existe. Mundo Ejecutivo, 336(18), 16 - 19.



naturaleza “higiénica” denota una característica preventiva y profiláctica, si estos resultaran adecuados únicamente previenen la insatisfacción, ya que su influencia en el trabajador no logra aumentar significativamente los niveles de satisfacción y su duración no es sustancial, sin embargo cuando son precarios si logran la generación de insatisfacción.

El estilo de supervisión hace referencia a la percepción que un individuo tiene sobre la gestión y directrices que recibe para la realización de su trabajo por parte de sus superiores, con el fin de establecer acciones de mejora, y proyectar su desarrollo laboral y profesional. Shimazu<sup>18</sup> demostró que la satisfacción laboral está directamente relacionada con el apoyo que brindan los superiores, mientras que la aplicación de un control radical del trabajo por parte de la administración, provoca la disminución de la satisfacción en los trabajadores.

Las relaciones interpersonales: el sentir que un individuo tiene frente a la manera en que es tratado en su lugar de trabajo por todos los integrantes de la empresa y las condiciones laborales.

Las políticas de la organización se refieren al estilo de administración del personal, a las políticas generales de personal que afectan el desempeño de sus trabajadores.

Los enfoques teóricos antes analizados sobre satisfacción laboral, tienen relación directa con lo que se ha denominado condiciones de trabajo. Blanch, Sahagún y Cervantes, (2010), señalan que de acuerdo con el European Industrial Relations Dictionary, las condiciones de trabajo se refieren al entorno laboral, a las características contractuales del empleo, a la organización del trabajo, a la salud y seguridad laboral, al bienestar, la empleabilidad y la conciliación trabajo-espacio

---

<sup>18</sup> Shimazu, A., Shimazu, M. y Odahara, T. (2004). Job control and social support as coping resources in job satisfaction. *Psychological Reports*, 94(2), 449-456.

vital total.

Desde la perspectiva de la seguridad y la salud en el trabajo, se han definido las condiciones de trabajo como “las características del trabajo, que pueden tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la salud y la seguridad del trabajador”. (Ley española 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales, 1995).

Jardillier (1979), citado por Benavidez Ruiz Frutos y García (2000), presenta una clasificación de las condiciones de trabajo, alrededor de cuatro dimensiones: el trabajo en sí mismo, el entorno inmediato al puesto de trabajo, la inserción de la empresa en su medio, y el contexto socioeconómico.

- ❖ El trabajo en sí mismo: comprende aspectos de la tarea como responsabilidad, carga de trabajo, autonomía y control, contenido de la tarea, disponibilidad de los medios adecuados para realizar el trabajo, organización del trabajo, tareas, nivel del trabajo, cualificación exigida, participación, condiciones de higiene y seguridad, y medio ambiente (ruido, temperatura, iluminación).

- ❖ El entorno inmediato del puesto de trabajo: se refiere a las estructuras de mando y comunicación, movilidad, promoción y estabilidad del empleo, retroalimentación, horarios de trabajo, sistema de retribución, reconocimiento, capacitación, conciliación entre trabajo y familia, ambiente sociocultural, relaciones laborales y políticas de la empresa.

- ❖ La inserción de la empresa en su medio: comprende los sistemas de gestión del empleo y las oportunidades de trabajo.

- ❖ El contexto socioeconómico comprende: Medios de vida, características de los individuos y grupos, restricciones político económicas, marco jurídico legislativo, relaciones laborales, tecnología y cultura.

Para Leitner y Resch, (2005), “las condiciones particulares del trabajo de las personas afectan su bienestar y estado de salud”. En este sentido, el trabajo puede ser fuente de salud, al permitir satisfacer tanto las necesidades económicas básicas, como otras de orden superior: afecto, entendimiento, participación, creación, identidad, libertad y ocio. Por el contrario, pueden afectar el bienestar, causar daño o agravar problemas de salud, cuando limitan la autonomía, creación, participación, y propician accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

Otros factores de gran importancia que inciden en la satisfacción laboral son los demográficos. Según Ávila, estos factores son el resultado de estudios realizados en poblaciones humanas específicas que analizan su dimensión, estructura, evolución y características generales y particulares<sup>19</sup>; dichos factores son: Edad, género, nivel de estudios, estado civil, años de experiencia laboral, y condiciones del empleo.

## **6.2 DESARROLLO PROFESIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL**

El desarrollo profesional es uno de los factores de las condiciones de trabajo de mayor incidencia para el trabajador. Según Fernández Losa (2002), el desarrollo profesional es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas responsabilidades, actividades y relaciones. Es un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados y tiene un alcance mayor y de duración más extensa que la formación.

London y Mane, (1997) afirman que para lograr la motivación de sus empleados, las empresas deben ayudarles a dirigir y gestionar sus carreras profesionales. Señalan igualmente que la motivación profesional presenta tres aspectos:

---

<sup>19</sup> Curso de Demografía, Abel Ávila, 1983, editorial Grafitalia, Barranquilla Colombia.

- ❖ Resistencia profesional o grado en que las personas son capaces de hacer frente a los problemas que afectan a su trabajo.

- ❖ Perspicacia profesional o grado de conocimiento de los trabajadores sobre sus intereses, fortalezas y debilidades, y sobre cómo estas percepciones afectan a sus metas profesionales.

- ❖ Identidad profesional o grado en que los trabajadores definen sus valores personales conforme a su trabajo.

Para Feldman (1998), la planificación del desarrollo profesional es el proceso por el que las personas:

- ❖ Toman conciencia de sus intereses, valores, fortalezas y debilidades.

- ❖ Obtienen información sobre oportunidades laborales dentro de la empresa.

- ❖ Identifican objetivos profesionales.

- ❖ Diseñan planes de acción para alcanzar dichos objetivos

Los sistemas de planificación profesional ayudan a los trabajadores a descubrir sus intereses, competencias y habilidades, y a aumentar su satisfacción en el trabajo al brindarles la posibilidad de identificar y ubicarse en los puestos más acordes con sus anclas de carrera.

Para Chiavenato, I. (2002), el desarrollo de las personas está estrechamente relacionado con el desarrollo de sus carreras. La carrera presupone el desarrollo profesional gradual y cargos cada vez más elevados y complejos. Según el autor, el desarrollo de la carrera como proceso formalizado y secuencial que se

concentra en la planeación de la carrera futura de los empleados que tienen potencial para ocupar cargos más elevados, se logra al integrar el proceso con otros programas de gestión humana como la selección de personal, la evaluación de desempeño, la capacitación y la planeación del talento humano.

La carrera administrativa, es una herramienta de gestión que permite a las empresas aumentar su nivel de eficacia y calidad al situar a las personas más capacitadas en los puestos de mayor nivel de complejidad y responsabilidad. Es un factor esencial para gestionar acertadamente la promoción profesional y definir el desarrollo de las personas en su ámbito. Además, permite al empleado conocer desde el momento de su ingreso, cuales son las líneas de carrera y sus posibilidades de desarrollo profesional, lo que contribuye a incrementar su motivación y satisfacción profesional.

### **6.3 ANCLAS DE CARRERA Y TRAYECTORIAS LABORALES**

Existen factores de las condiciones de trabajo que inciden en la satisfacción laboral y resultan determinantes para la permanencia de los trabajadores en una organización, ya que finalmente establecen la manera en que fijan sus objetivos con los de la misma; dichos factores tienen que ver con el salario, las condiciones físicas del trabajo, la seguridad y estabilidad en el trabajo, los programas de capacitación ,formación y desarrollo profesional que se brindan tanto a estos como para su familia; estos parecieran ser los principales elementos que determinan la satisfacción laboral; sin embargo, y aún si la entidad brinda todos estos satisfactores, los trabajadores, sin importar su nivel jerárquico, difieren en sus motivaciones, intereses, potencialidades, capacidades y necesidades, lo que hace que encuentren o no, satisfacción en el trabajo por las oportunidades y beneficios que la empresa les brinda.

En este sentido, las necesidades de desarrollo profesional de los individuos varían notoriamente de unos a otros y son las anclas de carrera las que determinan la congruencia entre sus intereses y valores, motivaciones y expectativas, frente a las necesidades e interés de la empresa, y a las oportunidades de desarrollo profesional que esta les brinda.

Para Schein<sup>20</sup>, *“Las organizaciones son dependientes de la actuación de su personal y el personal es dependiente de que las organizaciones les proporcionen oportunidades de trabajo y oportunidades de carrera”*. Se advierte entonces la necesidad de generar condiciones de trabajo favorables para el trabajador por un lado, y por otro, que esto sea retribuido hacia la empresa.

Las oportunidades de desarrollo en cualquier organización se relacionan directamente con una serie de necesidades y expectativas individuales de las personas que las conforman, tales como las de seguridad, reto y proyección dentro de la empresa; sin embargo, en muchas ocasiones no es claro cómo se deben encajar estas necesidades desde el momento en que se entra a hacer parte de una organización, y cómo se debe impulsar el desarrollo de la carrera profesional durante toda la historia laboral.

Schein (1982) define el término *carrera*, como un proceso de adecuación que tiene sentido tanto para el trabajador que posee unas expectativas de desarrollo, como para la empresa que debe establecer un recorrido razonable para que sus trabajadores logren cumplir esas expectativas de desarrollo; para ello es necesario delimitar los distintos componentes del desarrollo de carrera que se dan en esta interacción, como lo son la sociedad y la cultura en los cuales se encuentran inmersos, ya que allí se ubican los valores, los criterios que se deben tener en

---

<sup>20</sup> Edgar H. Schein, *Dinámica de la Carrera Empresarial*, Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management. 1982. P 1

cuenta para el logro de los objetivos, los incentivos y las restricciones, la evaluación general del ambiente laboral.

De otro lado se encuentran los componentes que hacen referencia a las personas que forman parte de la organización y que surgen del individuo, tales como sus anclas de carrera, la elección del área ocupacional y el plan de carrera que se pueda desprender de allí, basándose en la autoevaluación de sí mismo y de las oportunidades que considere pueda llegar a tener en esa área de desempeño. Posterior a esto se encuentra el proceso de ajuste que influye directamente en las expectativas de la empresa y en las del individuo, debido a que comprende todas las actividades relacionadas con el reclutamiento y selección, entrenamiento y desarrollo, retroalimentación, promociones y movimientos internos, supervisión y recompensas.

Finalmente estos componentes se reflejan en resultados comunes, ya que por un lado la organización obtiene el cumplimiento de metas, objetivos y la efectividad, que garantizan o no su permanencia, vida y durabilidad en el mercado, y por otro lado, los resultados individuales obtenidos por el trabajador frente a sus expectativas de seguridad, desarrollo personal y satisfacción con las tareas que desarrolla<sup>21</sup>.

Vilallonga (2005), propone un modelo según el cual, el desarrollo profesional de una persona está constituido por cuatro elementos estrechamente relacionados:

- ❖ Las anclas o raíces profesionales
- ❖ La situación laboral concreta
- ❖ El plan de carrera
- ❖ El desarrollo de competencias.

---

<sup>21</sup> Edgar H. Schein, Dinámica de la Carrera Empresarial, Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management. 1982.

Plantea este autor, que para garantizar el desarrollo profesional de una persona, se requiere estudiar cada una de estos elementos y verificar si existe concordancia entre:

- Sus anclajes vitales-profesionales y el entorno laboral en el que se encuentra la persona; es decir, que el entorno laboral responda a sus raíces vitales-profesionales.
- Que la situación laboral le permita desarrollar una carrera profesional teniendo en cuenta sus raíces profesionales. *f*
- Disponer de adecuados instrumentos para lograr el máximo desarrollo de sus competencias.

Para Vilallonga (2005), la ruptura en el Desarrollo Profesional se presenta, en tres niveles diferentes: personas que no logran un entorno laboral que responda a sus anclajes vitales profesionales; personas que sí han logrado esa concordancia, pero que no tienen o la empresa no les ofrece un plan de carrera, y personas que tienen bien ensambladas estos tres elementos, pero carecen de adecuados apoyos para lograr el máximo desarrollo de las competencias que les exige su puesto.

Se afirma que una persona tiene un buen anclaje de carrera profesional, cuando existe concordancia entre sus raíces vitales profesionales y el cargo que está desempeñando. De existir esta concordancia, se estaría en condiciones de buscar su máximo desarrollo profesional a través de su plan de carrera y la mejora de sus Competencias (Vilallonga, 2005).



Una experiencia de mutuo conocimiento entre organización y trabajador es denominada por Schein (1982), como “*carrera inicial*”, en la cual se dan una serie de pruebas sucesivas que incluyen nuevos y variados retos, que llevan paulatinamente al empleado a obtener un autoconcepto ocupacional mucho más claro y fortalecido en sus propias expectativas y experiencias. Este autoconcepto es para el autor, lo que constituye sus *anclas de carrera*, las cuales poseen tres elementos esencialmente:

- ❖ Las capacidades y habilidades autopercebidas (con base en hechos reales en una variedad de ambientes de trabajo);
- ❖ Las motivaciones y necesidades autopercebidas (con base en oportunidades para autoprobarse y autodiagnosticarse en situaciones reales y con base en retroinformación procedente de otras personas)
- ❖ Las actitudes y los valores autopercebidos (con base en encuentros reales entre uno mismo y las normas y valores de la organización empleadora y el ambiente de trabajo)”<sup>22</sup>

Las anclas de carrera tienen que ver con la valoración sobre la importancia del trabajo en el desarrollo profesional y personal de los trabajadores, y su estudio exige el análisis de las trayectorias laborales que estos han tenido en el curso de sus vidas, para determinar si las mismas han sido ascendentes, descendentes o estáticas, y cómo esto ha determinado su satisfacción laboral.

Las trayectorias laborales permiten conocer en un periodo y época determinada, el trayecto o camino que recorren las personas cuando inician su vida laboral, las nuevas formas de trabajo que asume, teniendo en cuenta las condiciones actuales

---

<sup>22</sup> Edgar H. Schein, *Dinámica de la Carrera Empresarial*, Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management. 1982

que el contexto de la globalización ha implicado, como el subempleo, el desempleo, la informalidad y la flexibilización del trabajo.

Según Gautie (2003), las trayectorias laborales se han venido modificando debido a un aumento de las transiciones entre empleo-desempleo, inactividad – empleo –formación o formación desempleo; en segundo lugar, por una individualización de las trayectorias, es decir del conjunto de estados y de transiciones que llevan a identificar la situación laboral de cada persona, y en tercer lugar, por la dificultad creciente para abordar las transiciones debido a la diversificación de situaciones laborales y la variedad de sus fronteras.

Jiménez Vásquez (2005), señala que la diversidad en la denominación de los trabajos de investigación orientados a este propósito dificulta la identificación de sus características y dimensiones. Todo esto debido a que intervienen factores que se relacionan principalmente con las etapas educativas y profesionales de las personas, por lo cual es frecuente encontrar investigaciones sobre trayectorias educativas, trayectorias educativo laborales, trayectorias laborales, trayectorias ocupacionales, trayectorias profesionales o de carrera y trayectorias académicas, entre otras.

Las investigaciones sobre trayectorias laborales se basan principalmente en la elaboración de registros y el análisis de cada una de las posiciones sucesivas que las personas van ocupando durante su vida laboral a través de toda su vida, aunque también han sido analizadas durante un periodo de tiempo determinado, con el fin de obtener información precisa sobre los cambios que las personas efectúan en el empleo y los cargos, y consignarlos en un registro que evidencie el tipo de movimientos que han tenido en el empleo y la calidad del mismo en el periodo de tiempo estudiado.

Las peculiaridades de las posiciones en el trabajo dependen del tipo de información que se pretenda hallar, teniendo en cuenta los objetivos puntuales que se persigan. Así, se pueden hallar estudios de trayectorias laborales que a su vez han sido parte de los análisis sobre movilidad y estratificación social, obteniendo resultados sobre las causas de la transición que tienen las personas en sus diferentes empleos, registrando puntualmente los cambios que experimentan en sus condiciones laborales, en sus ingresos económicos y en la calidad de los empleos a los que van accediendo, pero sobre todo, las modificaciones en los niveles y posiciones que van ocupando en la estructura jerárquica de las organizaciones de las cuales forman parte, y como ello va influyendo en su calidad de vida.

Este estudio es muy importante, teniendo en cuenta que la situación laboral a nivel mundial cada vez en más crítica; un informe adelantado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT; 2012) señala que la desaceleración del crecimiento mundial, ha generado una problemática para aquellos mercados laborales que no se habían recuperado totalmente de la crisis mundial del 2008, ya que todavía existe un déficit de más o menos 50 millones de empleos en comparación a la situación anterior a la crisis

La inestabilidad laboral conlleva el desaprovechamiento de la capacidad productiva y de los procesos de formación, ya que se tiende a perder competencias como resultado de la rotación tan grande entre los empleos y los largos periodos de desempleo o inactividad laboral, lo cual reduce las oportunidades para avanzar profesionalmente.

En el tiempo.com, Null Value registra datos del Dane, sobre “los subempleados que hay en las siete principales ciudades del país (1.129.033); según esta entidad, el 52%, es decir 589.284 personas tienen educación secundaria, el 27 % ha terminado estudios primarios y el 23 % tiene estudios universitarios, pero

infortunadamente se desempeñan como taxistas, vendedores o en otras actividades que no tienen que ver con su profesión. Las personas sin ningún estudio han tenido un incremento promedio real de su ingreso del 9,7 % entre 1996 y 1997, mientras que en el mismo período las personas con educación universitaria han visto aumentar sus entradas en un menor porcentaje 7,63 %”<sup>23</sup>. El artículo señala que los profesionales en Colombia no sólo tienen que trabajar en actividades para las cuales no se capacitaron en la universidad, sino que en un alto porcentaje, no cuentan con seguridad social, seguros de vida y protección para sus familias, sino que cada vez están sufriendo un proceso de empobrecimiento, o lo que es lo mismo, sus condiciones de vida son cada vez más precarias.

Estas condiciones laborales son las que condicionan o determinan las trayectorias laborales de los trabajadores, y por ello es importante analizarlas, como factor importante en la decisión de permanecer en un cargo y empleo, aunque el mismo no cumpla con las expectativas profesionales de los trabajadores.

---

<sup>23</sup> El subempleo otra carga explosiva –archivo-archivo digital. Disponible EN: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-778789> consultado el día 23 de mayo de 2011 a las 9am

## **7. MARCO METODOLOGICO**

### **7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La Investigación fue de tipo descriptivo, ya que buscó estudiar y analizar las causas de satisfacción laboral de una población definida, en la cual no existe evidencia sobre la realización anterior de investigaciones similares, y a su vez, buscó detallar una situación a partir de sus características propias.

De otro lado se trató de un estudio mixto: cualitativo porque buscó describir la medida en que los trabajadores valoran sus condiciones de trabajo desde su perspectiva, y la manera como experimentan e interpretan el mundo laboral, mediante entrevista a profundidad, y cuantitativo porque permitió examinar los datos de forma numérica, con ayuda de herramientas del campo de la estadística, y la recolección de los datos se hizo a través del cuestionario sobre anclas de carrera.

### **7.2 POBLACIÓN**

La población para la investigación, correspondió a los servidores de Carrera Administrativa del Ministerio de Educación Nacional de los niveles técnico y asistencial, dentro de los cuales se encuentran ubicados los técnicos administrativos, secretarías ejecutivas, conductores mecánicos, auxiliares administrativos y auxiliares de servicios generales. La población total anteriormente descrita fue de 105.

### **7.3 MUESTRA**

Para la investigación se tomó una muestra de 24 servidores, que cumplieran con el requisito de haber culminado estudios profesionales en algún área del

conocimiento; es una muestra representativa, ya que corresponde al 60% de la población que cumple con la condición del estudio, que era de 40 servidores.

## 7.4 CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

Las categorías de análisis: teniendo en cuenta el tipo de investigación (descriptiva), que suele contener un alto volumen de información relevante para el estudio, se realizó una categorización en unidades de análisis mucho más simples que las analizadas en otros tipos de estudios. Estas categorías son:

**Condiciones laborales:** Para el logro de los objetivos del presente trabajo, han sido analizados los siguientes elementos referentes a las condiciones laborales ofrecidas por el Ministerio de Educación Nacional:

### ❖ Factores motivacionales o intrínsecos:

- **Realización personal**, establecida como el sentir del servidor del Ministerio, frente a los estímulos y la satisfacción obtenida al ejercer las labores inherentes a su trabajo.
- **Reconocimiento**, este será definido como el sentir que tiene el servidor del Ministerio sobre la valoración y nivel de aprecio que obtiene por su gestión en el marco del cumplimiento de su trabajo, por parte de sus superiores, coordinadores, iguales, y comunidad MEN en general.
- **Responsabilidad**, como la posibilidad que tiene el servidor del Ministerio de asumir un mayor nivel de compromiso frente a las tareas encomendadas, procurando la generación de autocontrol y de obligación moral con la organización, eliminando la necesidad de un control externo frente a los resultados esperados.

- **Factores higiénicos o extrínsecos.** En el marco del presente estudio serán analizados los factores resultantes de situaciones externas al servidor del Ministerio, para ello serán analizadas las siguientes variables:

- **Relaciones interpersonales**, determinado en la presente investigación como la opinión que tiene el servidor frente a la manera en que es tratado en el Ministerio, por parte de los demás integrantes de la planta de personal.

- **Condiciones de trabajo**, las cuales se refieren al estado físico de las instalaciones del Ministerio, y las políticas administrativas fijadas por la alta gerencia que influyen en el desempeño del servidor.

- **Estilo de supervisión**, definidas para la presente investigación como la idea que tiene el servidor, frente a la orientación permanente para la realización de sus funciones y lograr así los objetivos propuestos, y la asesoría que le brindan sus superiores para formular planes de mejoramiento.

- **Políticas de la organización**, siendo las actitudes del Ministerio de Educación Nacional, en el sentido de los estilos de administración del personal y de las políticas generales que afectan el desempeño de los servidores de los niveles técnico y asistencial.

- **Tipo de vinculación**, como el elemento que define la estabilidad que puede llegar a brindar la organización permitiendo la proyección laboral.

- **Los ritmos de trabajo**, como factor de exigencia y solicitud permanente en los niveles de resultados exigidos.

- **Jornada laboral**, siendo elemento de articulación entre las obligaciones adquiridas por relación laboral y la ejecución de la vida personal.

- **Factores demográficos:** Para el logro de los objetivos del presente trabajo, han sido analizados los siguientes factores demográficos:

- **Edad del servidor público**, siendo el valor que demuestra cuanto tiempo ha transcurrido desde el momento del nacimiento del servidor hasta la fecha en que se ha realizado esta investigación.

- **Género**, Definido como la condición del servidor frente a su sexo, pudiendo ser tanto masculino como femenino.

- **Estado civil**, tomada para el presente estudio como el estado de la situación afectiva, en torno a sus relaciones a las cuales está vinculada la vida del servidor del Ministerio.

- **Tiempo de experiencia**, definida para el presente trabajo como los años de experiencia al servicio del Ministerio de Educación Nacional, siendo esta categoría, la antigüedad que posee el servidor desempeñando las labores inherentes al cargo al cual pertenece.

- **Nivel de formación**, la cual será referida a los logros académicos de los servidores del Ministerio, en cuanto a su nivel de estudios básicos, técnicos, tecnológicos, profesionales o de posgrado obtenidos durante su tiempo de experiencia.

- **Anclas de carrera.** Para el logro de los objetivos del presente trabajo, han sido analizados los siguientes elementos referentes al avance de carrera:



- **Competencia técnica – funcional**, siendo el interés básico del ejercicio del ejercicio de las habilidades y capacidades requeridas en el cargo al cual pertenece el servidor del Ministerio y como su identidad profesional se deriva de ello.
- **Competencia directiva**, como el interés básico que tienen los servidores del Ministerio de dirigir el trabajo y las actividades de otras personas, manteniéndolas articuladas a las metas y proyectos establecidos.
- **Autonomía e independencia**, entendido como la forma en la cual los servidores del Ministerio se ven libres de normas y restricciones generadas por la administración y la capacidad de decidir el cómo, cuándo y dónde realizar sus funciones.
- **Seguridad y estabilidad**, la cual se refiere a la manera en que los servidores tienen la percepción de sentirse realizados en aspectos económicos, geográficos y de lealtad con el Ministerio.
- **Servicio y dedicación**, como la satisfacción del servidor frente al logro de valores que hacen referencia a la mejor convivencia, ayuda a los demás, así como el requerimiento de cambiar de empleo.
- **Reto**, entendido como el interés del servidor en la resolución de problemas complejos que afectan su desempeño.
- **Estilo de vida integrado**, siendo la preocupación que tienen los servidores del Ministerio de armonizar e integrar los principales aspectos de la vida que representan intereses vitales, es el equilibrio entre lo personal y laboral.
- **Emprendimiento**, como el interés en la creación de cosas nuevas, la superación de obstáculos, el asumir riesgos y el deseo del servidor del Ministerio de sobresalir en aquellas cosas que se propone.

## 7.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

### ❖ Cuestionario sobre anclas de carrera

En la presente investigación ha sido aplicado el CUESTIONARIO DE ANCLAS DE CARRERA, el cual corresponde a una estrategia diseñada por el exprofesor de la MIT Sloan School of Management<sup>24</sup>, Edgar Schein, quien es un reconocido estudioso de las áreas que comprenden la cultura dentro de las organizaciones, en relación con su propio desarrollo, sus procesos internos y las dinámicas que se generan dentro de la proyección de la carrera de los individuos que hacen parte de una empresa. En este cuestionario han sido desarrolladas una serie de preguntas que permiten el autoconocimiento de las anclas de carrera de los servidores de los niveles técnico y asistencial del Ministerio de Educación Nacional, permitiendo la realización de una reflexión frente a los aspectos de la vida laboral del servidor que pueden ser fortalecidas, así como de las actitudes y aptitudes<sup>25</sup>.

El cuestionario de anclas de carrera es un instrumento de recolección de datos que busca explorar sistemáticamente la forma en que se percibe el servidor por sí mismo, teniendo en cuenta sus propias experiencias pasadas y presentes, una vez que se determina esta percepción, se comprenden de manera más amplia y clara los motivos que generan las actitudes frente al trabajo y por lo tanto permite la toma de decisiones para el desarrollo posterior de la carrera profesional.

El instrumento establece ocho categorías de anclas de carrera<sup>26</sup>, en las cuales se puede encontrar el servidor, estas categorías ya han sido mencionadas dentro de

---

<sup>24</sup> El MIT Sloan School of Management, con sede en Cambridge, Massachusetts, es una de las escuelas de negocios del mundo líderes en la realización de la investigación de vanguardia y la disponibilidad para la educación de gestión a los mejores estudiantes de más de 60 países. La escuela es parte de la rica tradición intelectual del MIT de la educación y la investigación.

<sup>25</sup> Schein, Edgar H. (1996). *anclas de carrera revisitado: Implicaciones para el desarrollo profesional en el siglo 21*. La Academia de Gestión Ejecutiva.

<sup>26</sup> Cuestionario de anclas de carrera, extracto de: Schein, E.H., *Career Anchors: Discovering your real values*; University Associates, San Diego California.

las categorías de análisis de este estudio, sin embargo a continuación se profundiza más sobre cada una de ellas.

- **Competencia Técnica Funcional (TF):** Se refiere a si el ancla de carrera está en un área técnica o funcional, de esta manera el servidor del Ministerio nunca sacrificaría las oportunidades de poder aplicar sus habilidades dentro de esta área, por el contrario estas son proyectadas permanentemente hacia un nivel superior.

El sentido de identidad con la organización se refleja en el ejercicio y proyección de estas habilidades, encontrándose mucho más satisfecho, cuando encuentra desafíos constantes en sus tareas, incluso podría interesarse en dirigir a otros dentro de su propia área funcional, sin embargo, no se demostraría interés en cargos de mayor nivel jerárquico, ya que se vería obligado a dejar al área en la que posee mayor experiencia.

- **Competencia directiva (CD).** Es la categoría en la que el servidor no sacrificaría la oportunidad de ascender dentro del Ministerio, ya que le brinda la posibilidad de integrar el trabajo de otros y de ser el responsable de los resultados obtenidos por el área funcional al que pertenece. Los servidores que se ubican dentro de esta categoría demuestran ambición de pertenecer a un nivel directivo o gerencial, tan pronto como le pueda ser posible.

- **Autonomía e independencia (AI).** Los servidores del Ministerio que poseen esta ancla de carrera, nunca sacrificarían una oportunidad de resolver cualquier tema de su trabajo a su propia manera, esto quiere decir que prefiere un trabajo con libertad, autonomía y flexibilidad, sin restricción del cómo, cuándo, cuanto y donde realizar las tareas, de esta manera son individuos que están en la búsqueda constante de actividades donde no imperen las reglas organizacionales y las restricciones en ningún grado, incluso podría estar a la expectativa de tener

su propio negocio donde obtenga la autonomía esperada buscar tener un negocio propio para lograr tener un sentido de autonomía; es importante precisar que esta ancla de carrera es diferente a la de emprendimiento de la cual se hablará mas adelante.

- **Seguridad y estabilidad (SE).** Si el ancla de carrera de los servidores es ésta, el elemento que nunca sacrificarían es la seguridad que poseen en el cargo que ocupan dentro de la planta del Ministerio de Educación Nacional; esto quiere decir que su preocupación real es el obtener un sentido, cualquiera que sea, que le induzca a determinar que se encuentra a gusto con la organización a la cual pertenece. Esta ancla se enuncia en la permanente preocupación que tiene los servidores por su seguridad económica, del reconocimiento de una pensión y de la de estar vinculado a un empleo estable.

Esta estabilidad deseada, puede llegar a generar cambios significativos en las propias convicciones de los servidores, volviéndose permisivo con las exigencias del sus superiores, e importándole poco las actividades inherentes al trabajo y el nivel jerárquico al que pertenezca.

- **Emprendimiento (E).** Los servidores que se encuentran ligados a esta ancla de carrera no sacrificarían la oportunidad de formar su propia empresa, en la cual puedan disponer de sus habilidades y puedan correr sus propios riesgos, motivados por superar cualquier obstáculo. Estos servidores quieren demostrar que si es posible ser independiente; es posible que trabajen en el Ministerio mientras aprenden y evalúan futuras oportunidades, pero con la garantía que al sentir que está listo se independizará, con el ánimo de demostrar que formó un negocio propio exitoso como resultado de sus propias habilidades.

- **Servicio y dedicación (SD):** Lo que los servidores no sacrificarían es la posibilidad de realizar un trabajo que genere valores agregados para él o para los

demás, son trabajadores que fundamentan su hacer en la búsqueda permanente de obtener un mejor lugar para vivir, lograr la perfecta armonía entre las personas que le rodean, atender problemas del medio ambiente y por lo general logran ayudar a los demás en temas relacionados con seguridad, salud, etc. Los servidores que se encuentran anclados por esta categoría, están a la búsqueda de estas oportunidades aunque ello les conlleve al cambio de trabajo; usualmente no aceptan cambios o ascensos que no les permitan el desarrollo de estos valores agregados.

- **Reto (R).** Hace referencia a los servidores que nunca sacrificarían la posibilidad de solucionar problemas que para otros son imposibles de resolver, de ganar la partida a aquellos opositores, y de sobrepasar permanentemente grandes obstáculos laborales que se presentan. Son aquellos trabajadores que se encuentran en la búsqueda constante de ganarle a lo que otros consideran imposible, hallan el fundamento de su hacer en el desempeño de trabajos intelectuales, de proyectos complejos, o en situaciones polifacéticas; de igual forma encuentran en la novedad, diversidad y dificultad su principal objetivo e interés en el trabajo, si consideran algo fácil de realizar inmediatamente se convertirá en una labor completamente aburrida.

- **Estilo de vida integrado (EVI).** Si éste es el ancla de carrera de los servidores del Ministerio, no sacrificarían por ningún motivo las actividades que le garanticen un equilibrio entre sus necesidades personales, familiares y profesionales, logrando que todos los aspectos de la vida se articulen de manera conjunta y adecuada, obteniendo como resultado un todo integrado. Es posible que estos servidores se vean en la necesidad de sacrificar aspectos referentes a su desarrollo profesional, tales como el desempeño de actividades de su profesión en otras áreas geográficas, aceptación de cargos de mayor nivel, por no permitir el cambio en otras actividades de su vida personal o familiar; pudiendo definir su éxito en términos más amplios que solamente el éxito obtenido en el trabajo.

La recolección de datos se realizó mediante el suministro del cuestionario de anclas de carrera a 24 servidores inscritos en carrera administrativa de los niveles asistencial y técnico que han culminado estudios de nivel profesional, este cuestionario fue aplicado de manera virtual, para lo cual se desarrolló el formulario en una hoja de Excel, debidamente formulada para dar un manejo más fácil a la población de estudio; posteriormente fue remitido vía correo electrónico a cada uno de los 24 servidores, dando la oportunidad de ser resuelto en un espacio de tiempo abierto y bajo las posibilidades de cada uno de los encuestados.

La encuesta una vez resuelta, fue devuelta una a una al investigador, quien realizó la verificación del desarrollo correcto de la totalidad de las respuestas, en cada una de las encuestas diligenciadas, garantizando la totalidad de la información para su respectivo análisis.

Además del cuestionario sobre anclas de carrera, se realizó una entrevista, ya que este cuestionario solo identifica motivaciones, necesidades y capacidades,

### **❖ Entrevista a profundidad**

Como método de investigación cualitativo, las entrevistas en profundidad tienen mucho en común con el propio punto de vista del entrevistado, por lo cual en el presente estudio se aplicará una entrevista dirigida a indagar sobre los factores de la organización y gestión del trabajo en el Ministerio de Educación, que inciden en la decisión de los servidores de permanecer en su trabajo, a pesar de su sobre cualificación profesional.

#### **• Categorías de análisis para las entrevistas a profundidad:**

##### **➤ Factores de las condiciones de trabajo motivacionales**

- Reconocimiento:

¿Qué piensa de la forma en que el Ministerio exalta y distingue públicamente a los servidores que tienen un buen desempeño?

¿Qué valor otorga usted a los estímulos que el Ministerio de Educación concede a los servidores por el buen desempeño de su trabajo?

¿Considera que el trabajo que usted realiza es valorado y apreciado por parte de sus superiores, y pares?

- Responsabilidad:

¿Cree que en su ejercicio laboral dentro del Ministerio asume usted un mayor nivel de compromiso y responsabilidad del que le corresponde? Explique el motivo.

¿Usted se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones en el trabajo? Explicar.

- Avance en la carrera:

¿Cree usted que el Ministerio le brinda oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional? Explique los motivos.

¿Considera que ha podido avanzar profesionalmente en el Ministerio tanto como se lo ha propuesto? Explicar

- Trabajo en sí:

¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza actualmente?

¿Qué satisfacción obtiene en el desarrollo de su trabajo?

¿Cree que su trabajo favorece los proyectos personales que se le han fijado?

- Explicar.

➤ **Factores de las condiciones de trabajo higiénicos**

- Condiciones de trabajo

¿Se siente tratado con dignidad y respeto en su trabajo? Explique porqué.

¿En el Ministerio se confía en los colaboradores? Justifique su respuesta.

¿Usted recibe orientación para la realización de sus funciones, y cree que con esta puede lograr los objetivos propuestos?

¿Normalmente se puede opinar sin problemas en el Ministerio? Argumente su respuesta.

- Estilo de dirección:

¿Su jefe estimula al grupo a que participe y aporte soluciones a los problemas de trabajo? Justifique su respuesta

¿Su jefe le comunica personalmente su satisfacción por el progreso o los resultados?

¿Cuándo se presentan conflictos en su grupo de trabajo, qué papel desempeña su jefe?



¿Cuándo se toman decisiones relativas al trabajo, que tipo de participación tiene usted?

- Políticas de la organización:

¿El Ministerio de Educación se preocupa por la capacitación y desarrollo de su personal para lograr un mejor desempeño? Argumente su respuesta.

¿Cómo califica su nivel de satisfacción con el Ministerio de Educación?

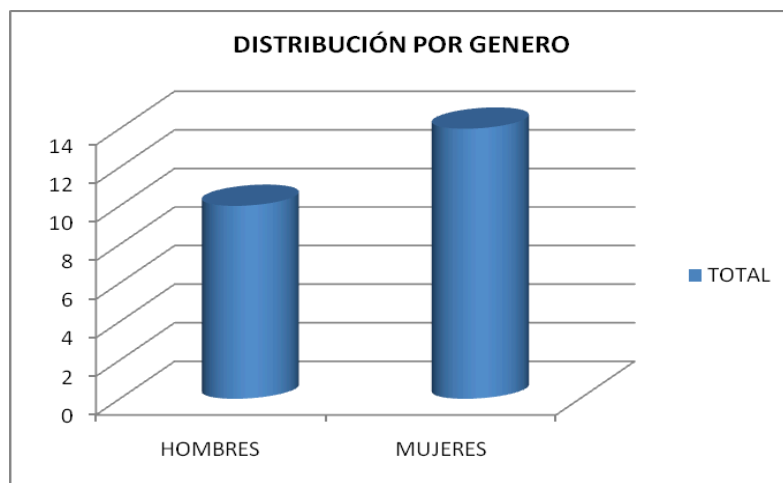
¿Considera que el Ministerio de Educación le ofrece un nivel de seguridad en el trabajo tan bueno o mejor que el de otro tipo de empresas? Justifique su respuesta

¿Recomendaría al Ministerio de Educación como un buen lugar para trabajar? Justifique su respuesta.

¿El Ministerio se interesa por el bienestar de los empleados? Argumente su respuesta.

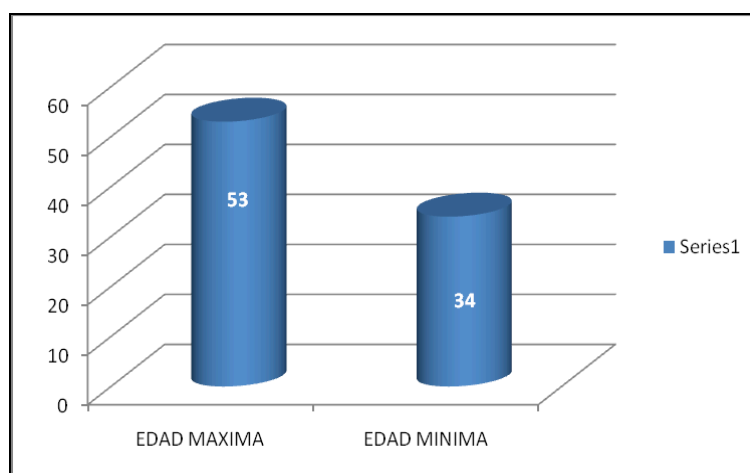
## 8. ANALISIS DE RESULTADOS

### 8.1 ANALISIS DEMOGRÁFICO



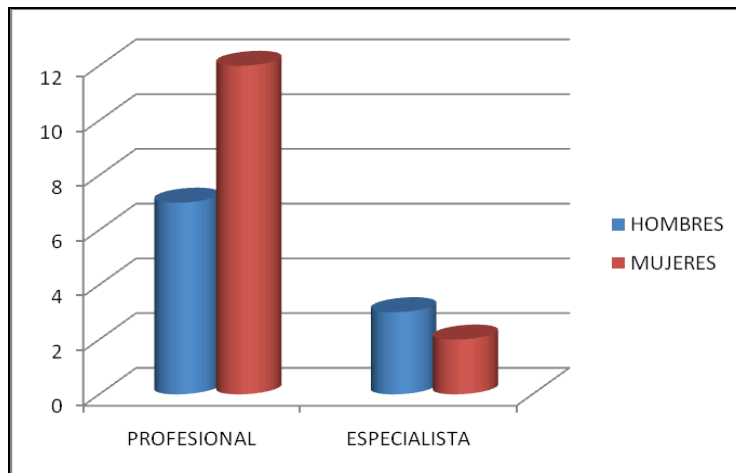
**Gráfico No. 4 Distribución de la población de estudio por género.**

Como se indica en el Gráfico No. 4, la muestra para el estudio fue de 24 servidores hombres y mujeres inscritos en carrera administrativa, correspondiente a los niveles asistencial y técnico que ha culminado estudios de nivel profesional, de los cuales, 13 son mujeres.



**Gráfico No. 5 Distribución de la población de estudio por edad.**

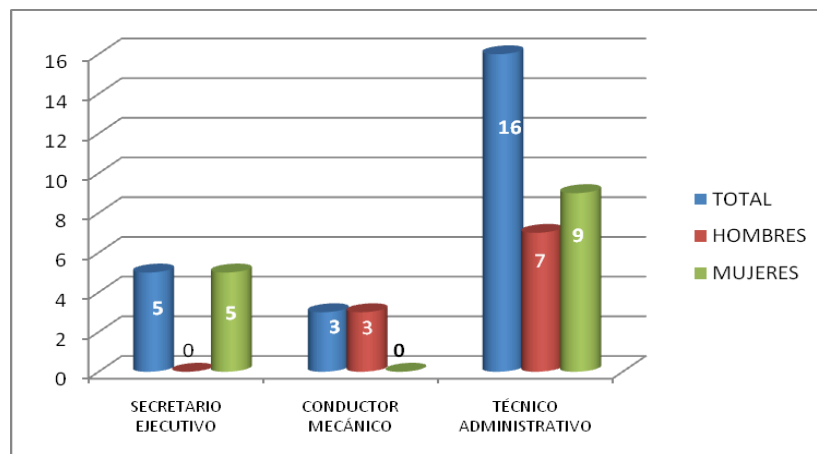
De otro lado, la edad de la población estudiada se encuentra entre los 34 y los 53 años de edad, como se indica en el Gráfico No 5



**Gráfico No. 6 Distribución de la población por nivel educativo.**

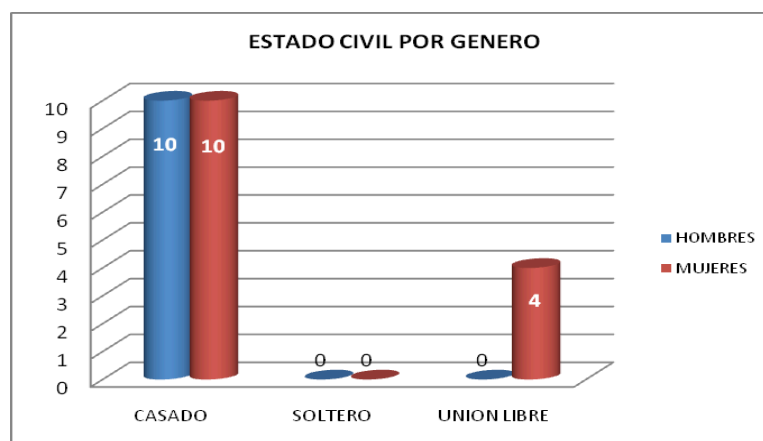
En cuanto al género y nivel de formación de la población estudiada, se encuentra una mayor concentración en las mujeres de las cuales, algo más del 50% ha culminado estudios profesionales y un 8.33% ha finalizado estudios de especialización;

En relación con el género, encuentra que el 29.17% de los hombres finalizó estudios superiores a nivel profesional y el 12.50% cursó estudios de especialización, lo cual demuestra en las mujeres del grupo de estudio una mayor tendencia a profesionalizarse; sin embargo, un mayor número de hombres ha realizado estudios a nivel de especialización, tal como se indica en el Gráfico No 6.



**Gráfico No. 7 Distribución de la población de estudio por género y cargo.**

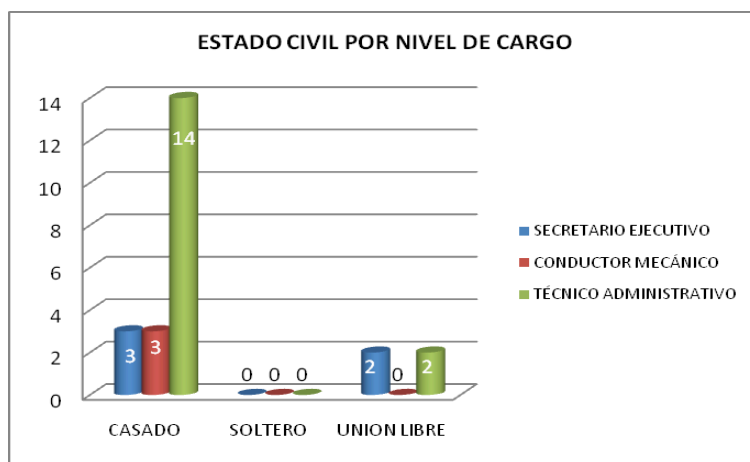
De otro lado, analizando la relación existente entre género y nivel del cargo, se encontró que el 100% de los servidores del nivel asistencial que ocupan cargos de secretarías ejecutivas y conductores mecánicos, asumen el rol, esto es, que el 100% de los servidores de género femenino pertenece al grupo de secretarías ejecutivas, siendo un empleo que comúnmente desarrolla la mujer, y el 100% de los hombres que pertenecen al nivel asistencial, se desempeñan como conductores mecánicos, siendo usual que este tipo de empleos sean desarrollados por personas de género masculino, tal como se muestra en el gráfico No 7.



**Gráfico No. 8 Estado civil de la población por género.**

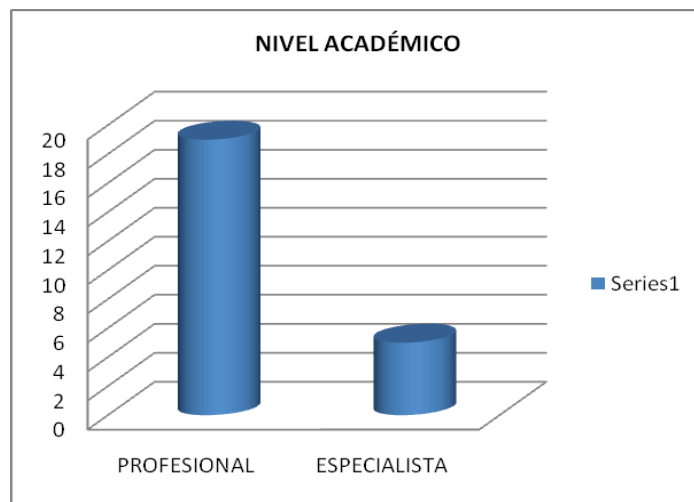
En cuanto al estado civil de la población estudiada, se halló que el estado civil del 41.67% de la población total es casado, que corresponde al 100% de los hombres y al 71.43% del género femenino; el restante 28.57% corresponde a mujeres en unión libre. No se hallaron registros de estado civil soltero o divorciado, tal como se indica en el Gráfico No 8.

En cuanto el estado civil de la población teniendo en cuenta el nivel del cargo al cual pertenece, se halló que el 58.33% de la población total se encuentra concentrada en el nivel técnico administrativo y en estado civil casado y solamente el 8.33% en unión libre; esto es el 87.5% de los servidores objeto de estudio del nivel técnico es casado y el 12.5% vive en unión libre.



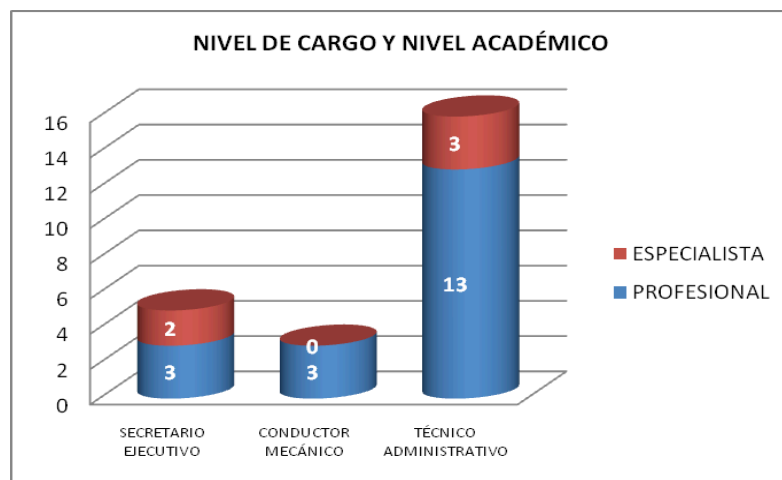
**Gráfico No. 9 Estado civil de la población de estudio por cargo.**

De otro lado se establece que el estado civil del 100% de los servidores que pertenece al nivel asistencial con cargo de conductores mecánicos, presenta un es casado, y el 40% de las secretarias ejecutivas vive en unión libre; el 60% restante son casados, como se muestra en el Gráfico No 9.



**Gráfico No. 10 Distribución de la población de estudio por nivel académico.**

Frente al nivel académico de la población objeto de estudio, del 100% han terminado estudios superiores; adicional a ello, un 20.83% finalizó estudios de posgrado en alguna disciplina académica tal como se indica en el Gráfico No 10.



**Gráfico No. 11 Distribución de la población por nivel de cargo y nivel académico.**

Igualmente se halló que el nivel del cargo al cual pertenece la población estudiada no se corresponde con su nivel académico, ya que, como se mencionó anteriormente el 100% es profesional en algún área del conocimiento distribuidos así: 5 secretarias ejecutivas, 3 conductores mecánicos y 16 técnicos

administrativos, de ellos; 2 secretarías ejecutivas el 40% ha realizado otro tipo de estudios a nivel de especialización y 18,5% de los técnicos administrativos realizaron estudios de posgrado como se muestra en el Gráfico No 11.

Respecto a la antigüedad en el Ministerio, la población estudiada lleva un tiempo máximo de 23.52 años y un tiempo mínimo de 3.88 años; realizando la comparación entre género y nivel jerárquico a los cuales pertenecen, se encontró que el tiempo máximo en hombres es de 17.61 años y el mínimo es de 3.88 años; con respecto a las mujeres el tiempo máximo trabajado es de 23.52 años y mínimo es de 6.68 años. En los hombres del nivel asistencial, el tiempo máximo trabajado en el Ministerio es de 17.59 años y el mínimo es de 16.38 años; en mujeres de este mismo nivel el mayor tiempo trabajado es de 20.87 años y el mínimo de 6.85 años. Con respecto a los hombres del nivel técnico se encuentra que la mayor antigüedad en el Ministerio es de 17.61 años y el mínimo de 3.88 años, y en las mujeres de este mismo nivel, el tiempo máximo trabajado es de 23.52 años y el mínimo de 6.68 años.

<b>AÑOS DE TRABAJO MEN</b>	
TIEMPO MÁXIMO	23.52
TEMPO MÍNIMO	3.88
TIEMPO MÁXIMO HOMBRES	17.61
TIEMPO MÍNIMO HOMBRES	3.88
TIEMPO MÁXIMO MUJERES	23.52
TIEMPO MÍNIMO MUJERES	6.68
TIEMPO MÁXIMO HOMBRES NIVEL ASISTENCIAL	17.59
TIEMPO MÍNIMO HOMBRES NIVEL ASISTENCIAL	16.38
TIEMPO MÁXIMO MUJERES NIVEL ASISTENCIAL	20.87
TIEMPO MÍNIMO MUJERES NIVEL ASISTENCIAL	6.85
TIEMPO MÁXIMO HOMBRES NIVEL TÉCNICO	17.61
TIEMPO MÍNIMO HOMBRES NIVEL TÉCNICO	3.88
TIEMPO MÁXIMO MUJERES NIVEL TÉCNICO	23.52
TIEMPO MÍNIMO MUJERES NIVEL TÉCNICO	6.68

**Cuadro No. 1 Tiempo de trabajo por género.**

Se observa que las mujeres tienen una mayor antigüedad en el Ministerio; en cuanto a los servidores del género masculino, es menor la antigüedad sin que exista una diferencia significativa como se indica en el cuadro No 1.

El análisis de la rotación o variación de los servidores en sus cargos durante el tiempo que llevan en la entidad, muestra lo siguiente:

De los 24 servidores estudiados, solamente 2 han ascendido en su carrera profesional, lo cual corresponde al 8.33% de la población; este valor no resulta representativo, frente a la antigüedad en la entidad y al nivel académico alcanzado por los servidores, quienes han finalizado estudios universitarios e incluso de especialización.

En el nivel asistencial tanto los conductores mecánicos como las secretarias ejecutivas, no han sufrido variación en sus cargos; esto quiere decir que durante toda su vida laboral en el Ministerio, no han cambiado de cargo o funciones, siendo la permanencia en el mismo, entre 6.85 y 20.87 años.

MOVILIDAD LABORAL					
NIVEL	NIVEL ACADÉMICO MÁXIMO	VARIACIÓN LABORAL	TOTAL	TOTAL ASCENSOS	PORCENTAJE
TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS	ESPECIALISTA	ASCENDIO	16	2	12,50%
CONDUCTORES MECÁNICOS	PROFESIONAL	MISMO CARGO	3	0	0,00%
SECRETARIAS EJECUTIVAS	ESPECIALISTA	MISMO CARGO	5	0	0,00%

**Cuadro No. 2 Variación laboral de la población de estudio.**

Como se muestra en el cuadro No. 2, el del 12.5% de los servidores del nivel técnico presenta una movilidad por ascenso, lo cual demuestra las pocas oportunidades de crecimiento profesional en el Ministerio.



Es importante mencionar que los dos casos de movilidad laboral (uno del género masculino y uno del género femenino), tienen una antigüedad en el Ministerio de 8.46 y 12.42 años respectivamente, por lo cual se puede concluir que existen pocas posibilidades de ascenso y movilidad laboral.

## 8.2 ANÁLISIS DEL ESTUDIO SOBRE ANCLAS DE CARRERA

A continuación se presentan los resultados del estudio sobre anclas de carrera:

### Factor 1 - Competencia Técnica Funcional (TF):

TF								
APLICADO	VALOR	GENERO	NIVEL DE CARGO	EDAD	NIVEL ACADÉMICO	TIEMPO DE TRABAJO MEN	ESTADO CIVIL	VARIACIÓN LABORAL
1	23	HOMBRE	ASISTENCIAL	38	PROFESIONAL	16,38	CASADO	IGUAL
2	24	HOMBRE	TÉCNICO	35	ESPECIALISTA	3,88	CASADO	IGUAL
3	23	MUJER	TÉCNICO	44	PROFESIONAL	6,69	CASADO	IGUAL
4	17	MUJER	TÉCNICO	41	PROFESIONAL	6,68	CASADO	IGUAL
5	16	HOMBRE	TÉCNICO	37	PROFESIONAL	8,46	CASADO	ASCENDIÓ
6	17	MUJER	TÉCNICO	34	PROFESIONAL	7,08	CASADO	IGUAL
7	12	MUJER	ASISTENCIAL	47	ESPECIALISTA	9,42	CASADO	IGUAL
8	14	MUJER	ASISTENCIAL	36	PROFESIONAL	7,78	UNION LIBRE	IGUAL
9	10	MUJER	ASISTENCIAL	47	PROFESIONAL	6,85	CASADO	IGUAL
10	17	HOMBRE	ASISTENCIAL	51	PROFESIONAL	16,91	CASADO	IGUAL
11	12	HOMBRE	ASISTENCIAL	47	PROFESIONAL	17,59	CASADO	IGUAL
12	9	MUJER	TÉCNICO	53	PROFESIONAL	23,52	CASADO	IGUAL
13	16	MUJER	ASISTENCIAL	51	ESPECIALISTA	20,87	UNION LIBRE	IGUAL
14	18	HOMBRE	TÉCNICO	39	PROFESIONAL	17,61	CASADO	IGUAL
15	18	MUJER	TÉCNICO	45	PROFESIONAL	16,14	CASADO	IGUAL
16	16	MUJER	TÉCNICO	43	PROFESIONAL	15,12	UNION LIBRE	IGUAL
17	19	HOMBRE	TÉCNICO	43	PROFESIONAL	10,86	CASADO	IGUAL
18	15	HOMBRE	TÉCNICO	39	PROFESIONAL	14,46	CASADO	IGUAL
19	14	MUJER	TÉCNICO	47	PROFESIONAL	17,41	CASADO	IGUAL
20	11	MUJER	TÉCNICO	42	PROFESIONAL	12,42	UNION LIBRE	ASCENDIÓ
21	19	MUJER	ASISTENCIAL	35	PROFESIONAL	11,92	CASADO	IGUAL
22	17	HOMBRE	TÉCNICO	39	ESPECIALISTA	11,9	CASADO	IGUAL
23	16	HOMBRE	TÉCNICO	43	ESPECIALISTA	16,53	CASADO	IGUAL
24	13	MUJER	TÉCNICO	40	PROFESIONAL	13,88	CASADO	IGUAL
MÀXIMO VALOR					24			
MÍNIMO VALOR					9			
PROMEDIO ANCLA (TF)					16,08			

**Cuadro No. 3 Respuestas obtenidas Factor No 1 – Competencia Técnica Funcional (TF).**

Los servidores incluidos en el estudio obtuvieron en promedio 16.08 puntos en este factor, lo cual indica que es un ancla que no predomina en los servidores del área asistencial y técnica del Ministerio; esto quiere decir; que muy probablemente sacrificarían el desarrollo de sus habilidades y conocimientos técnicos a cambio de otros beneficios que les brinda la organización, como la estabilidad, de igual forma; no se refleja en estos una expectativa por proyectarse hacia un nivel superior.

No se observa alto sentido de identidad con el trabajo y al parecer esto es consecuencia del tipo de tareas y funciones que realizan y de la falta de proyección de sus habilidades.

Tal como se muestra en el Cuadro No 3, muchos de los servidores del Ministerio de los niveles asistencial y técnico que participaron en el estudio, han terminado estudios superiores, pero al parecer no tienen interés por aplicar sus nuevas habilidades y capacidades técnicas dentro del área a la cual pertenecen; su identidad con la entidad no depende ni se deriva del ejercicio de estas habilidades, por lo cual aunque llegaran a sentirse enteramente complacidos asumiendo nuevos retos dentro de su trabajo que les permita ejercer y aplicar todas sus habilidades funcionales, no se sienten insatisfechos con su situación actual.

## **Factor 2 – Competencia Directiva (CD)**

El promedio obtenido en este factor es de 13.33 puntos, lo cual indica que un gran número de servidores podrían sacrificar la oportunidad de ascender dentro del Ministerio, debido a un bajo interés en integrar el trabajo de otros y ser el responsables de los resultados obtenidos por el área funcional a la que pertenece.

CD								
APLICADO	VALOR	GENERO	NIVEL DE CARGO	EDAD	NIVEL ACADÉMICO	TIEMPO DE TRABAJO MEN	ESTADO CIVIL	VARIACIÓN LABORAL
1	29	HOMBRE	ASISTENCIAL	38	PROFESIONA	16,38	CASADO	IGUAL
2	19	HOMBRE	TÉCNICO	35	ESPECIALISTA	3,88	CASADO	IGUAL
3	19	MUJER	TÉCNICO	44	PROFESIONA	6,69	CASADO	IGUAL
4	20	MUJER	TÉCNICO	41	PROFESIONA	6,68	CASADO	IGUAL
5	17	HOMBRE	TÉCNICO	37	PROFESIONA	8,46	CASADO	ASCENDIÓ
6	16	MUJER	TÉCNICO	34	PROFESIONA	7,08	CASADO	IGUAL
7	10	MUJER	ASISTENCIAL	47	ESPECIALISTA	9,42	CASADO	IGUAL
8	14	MUJER	ASISTENCIAL	36	PROFESIONA	7,78	UNION LIBRE	IGUAL
9	13	MUJER	ASISTENCIAL	47	PROFESIONA	6,85	CASADO	IGUAL
10	17	HOMBRE	ASISTENCIAL	51	PROFESIONA	16,91	CASADO	IGUAL
11	16	HOMBRE	ASISTENCIAL	47	PROFESIONA	17,59	CASADO	IGUAL
12	8	MUJER	TÉCNICO	53	PROFESIONA	23,52	CASADO	IGUAL
13	10	MUJER	ASISTENCIAL	51	ESPECIALISTA	20,87	UNION LIBRE	IGUAL
14	9	HOMBRE	TÉCNICO	39	PROFESIONA	17,61	CASADO	IGUAL
15	14	MUJER	TÉCNICO	45	PROFESIONA	16,14	CASADO	IGUAL
16	12	MUJER	TÉCNICO	43	PROFESIONA	15,12	UNION LIBRE	IGUAL
17	11	HOMBRE	TÉCNICO	43	PROFESIONA	10,86	CASADO	IGUAL
18	11	HOMBRE	TÉCNICO	39	PROFESIONA	14,46	CASADO	IGUAL
19	7	MUJER	TÉCNICO	47	PROFESIONA	17,41	CASADO	IGUAL
20	10	MUJER	TÉCNICO	42	PROFESIONA	12,42	UNION LIBRE	ASCENDIÓ
21	10	MUJER	ASISTENCIAL	35	PROFESIONA	11,92	CASADO	IGUAL
22	7	HOMBRE	TÉCNICO	39	ESPECIALISTA	11,9	CASADO	IGUAL
23	8	HOMBRE	TÉCNICO	43	ESPECIALISTA	16,53	CASADO	IGUAL
24	13	MUJER	TÉCNICO	40	PROFESIONA	13,88	CASADO	IGUAL
MÁXIMO VALOR					29			
MÍNIMO VALOR					7			
PROMEDIO ANCLA (TF)					13,33			

**Cuadro No. 4 Respuestas obtenidas Factor No 2 – Competencia Directiva (CD).**

Esta puntuación evidencia que la mayoría de los servidores no muestran demasiado interés en asumir tareas de dirección o gerencial; al parecer sus intereses básicos no son los de coordinar los esfuerzos de otros ni ser responsables por los resultados globales de la organización; bien se podría decir, que la mayoría de los servidores estudiados no poseen las características analíticas, interpersonales y grupales, ni la capacidad para manejar el poder y asumir altos niveles de responsabilidad por los resultados de otros. No expresan en general, necesidad de ser promovidos a un cargo de mayor nivel jerárquico; esto podría tener relación con la información analizada anteriormente sobre

movilidad laboral, donde se establece que de los 24 servidores estudiados que han culminado sus estudios superiores, solamente el 8.33% ha registrado ascenso durante el tiempo transcurrido en el Ministerio, como se muestra a continuación:

### Factor 3 – Autonomía e Independencia (AI):

AI								
APLICADO	VALOR	GENERO	NIVEL DE CARGO	EDAD	NIVEL ACADÉMICO	TIEMPO DE TRABAJO MEN	ESTADO CIVIL	VARIACIÓN LABORAL
1	32	HOMBRE	ASISTENCIAL	38	PROFESIONAL	16,38	CASADO	IGUAL
2	31	HOMBRE	TÉCNICO	35	ESPECIALISTA	3,88	CASADO	IGUAL
3	17	MUJER	TÉCNICO	44	PROFESIONAL	6,69	CASADO	IGUAL
4	26	MUJER	TÉCNICO	41	PROFESIONAL	6,68	CASADO	IGUAL
5	47	HOMBRE	TÉCNICO	37	PROFESIONAL	8,46	CASADO	ASCENDIÓ
6	44	MUJER	TÉCNICO	34	PROFESIONAL	7,08	CASADO	IGUAL
7	46	MUJER	ASISTENCIAL	47	ESPECIALISTA	9,42	CASADO	IGUAL
8	36	MUJER	ASISTENCIAL	36	PROFESIONAL	7,78	UNION LIBRE	IGUAL
9	29	MUJER	ASISTENCIAL	47	PROFESIONAL	6,85	CASADO	IGUAL
10	25	HOMBRE	ASISTENCIAL	51	PROFESIONAL	16,91	CASADO	IGUAL
11	30	HOMBRE	ASISTENCIAL	47	PROFESIONAL	17,59	CASADO	IGUAL
12	34	MUJER	TÉCNICO	53	PROFESIONAL	23,52	CASADO	IGUAL
13	21	MUJER	ASISTENCIAL	51	ESPECIALISTA	20,87	UNION LIBRE	IGUAL
14	23	HOMBRE	TÉCNICO	39	PROFESIONAL	17,61	CASADO	IGUAL
15	33	MUJER	TÉCNICO	45	PROFESIONAL	16,14	CASADO	IGUAL
16	35	MUJER	TÉCNICO	43	PROFESIONAL	15,12	UNION LIBRE	IGUAL
17	31	HOMBRE	TÉCNICO	43	PROFESIONAL	10,86	CASADO	IGUAL
18	39	HOMBRE	TÉCNICO	39	PROFESIONAL	14,46	CASADO	IGUAL
19	26	MUJER	TÉCNICO	47	PROFESIONAL	17,41	CASADO	IGUAL
20	16	MUJER	TÉCNICO	42	PROFESIONAL	12,42	UNION LIBRE	ASCENDIÓ
21	37	MUJER	ASISTENCIAL	35	PROFESIONAL	11,92	CASADO	IGUAL
22	25	HOMBRE	TÉCNICO	39	ESPECIALISTA	11,9	CASADO	IGUAL
23	37	HOMBRE	TÉCNICO	43	ESPECIALISTA	16,53	CASADO	IGUAL
24	38	MUJER	TÉCNICO	40	PROFESIONAL	13,88	CASADO	IGUAL
MÁXIMO VALOR					47			
MÍNIMO VALOR					16			
PROMEDIO ANCLA (TF)					31,58			

**Cuadro No. 5 Respuestas obtenidas Factor No 3 – Autonomía e Independencia (AI).**

Los resultados obtenidos evidencian que a un grupo significativo de los servidores del área asistencial y técnica del Ministerio les gusta resolver los aspectos relacionados con su trabajo a su propia manera, dada la alta puntuación obtenida: 31.58 puntos; esto quiere decir que prefieren un trabajo con libertad, autonomía y

flexibilidad, sin restricciones sobre cómo, cuándo, cuanto y donde realizar las tareas; su interés básico es verse libre de normas que le impidan decidir cómo hacer el trabajo de acuerdo con sus propios intereses.

Todo individuo necesita un cierto grado de autonomía, sin embargo y de acuerdo con los resultados obtenidos en el presente estudio, se puede establecer que un gran número de servidores del Ministerio de los niveles asistencial y técnico que han finalizado estudios superiores, estarían dispuestos a rechazar cualquier tipo de promoción o proyección profesional, con tal de no perder su autonomía o independencia adquirida durante su permanencia en su cargo.

Como se aprecia en el Cuadro No 5, los servidores incluidos en el presente estudio, están en la búsqueda constante de actividades donde no imperen las reglas o normas organizacionales y las restricciones de ningún tipo; incluso podrían llegar a estar a la expectativa de tener su propio negocio donde puedan obtener la autonomía esperada. Es importante aclarar que esta ancla de carrera es diferente a la de emprendimiento, que será analizada más adelante

#### **Factor 4 – Seguridad y Estabilidad (SE):**

El promedio obtenido en este factor fue de 31,58 puntos, lo cual demuestra que muchos de los servidores del Ministerio no estarían dispuestos a sacrificar la seguridad que poseen en su cargo actual; esto podría significar que se encuentran a gusto con los beneficios que les brinda el Ministerio de Educación. Los resultados muestran la permanente preocupación que tienen los servidores por su seguridad económica, del reconocimiento de la pensión y estar vinculados a un empleo estable.

Esta estabilidad deseada, puede llegar a generar cambios significativos en las propias convicciones e intereses de los servidores, hasta el punto de someterse a

las exigencias de sus superiores, resignándose a las actividades inherentes a su trabajo y el nivel jerárquico al que pertenecen, teniendo en cuenta que sus intereses básicos están centrados en la estabilidad laboral, lo cual, en las condiciones actuales del mercado laboral caracterizado por la flexibilización, tercerización, inestabilidad laboral y precarización del empleo les hace sentirse seguros de que “lo han logrado”.

SE								
APLICADO	VALOR	GENERO	NIVEL DE CARGO	EDAD	NIVEL ACADÉMICO	TIEMPO DE TRABAJO MEN	ESTADO CIVIL	VARIACIÓN LABORAL
1	20	HOMBRE	ASISTENCIAL	38	PROFESIONAL	16,38	CASADO	IGUAL
2	17	HOMBRE	TÉCNICO	35	ESPECIALISTA	3,88	CASADO	IGUAL
3	17	MUJER	TÉCNICO	44	PROFESIONAL	6,69	CASADO	IGUAL
4	14	MUJER	TÉCNICO	41	PROFESIONAL	6,68	CASADO	IGUAL
5	27	HOMBRE	TÉCNICO	37	PROFESIONAL	8,46	CASADO	ASCENDIÓ
6	29	MUJER	TÉCNICO	34	PROFESIONAL	7,08	CASADO	IGUAL
7	27	MUJER	ASISTENCIAL	47	ESPECIALISTA	9,42	CASADO	IGUAL
8	30	MUJER	ASISTENCIAL	36	PROFESIONAL	7,78	UNION LIBRE	IGUAL
9	29	MUJER	ASISTENCIAL	47	PROFESIONAL	6,85	CASADO	IGUAL
10	29	HOMBRE	ASISTENCIAL	51	PROFESIONAL	16,91	CASADO	IGUAL
11	28	HOMBRE	ASISTENCIAL	47	PROFESIONAL	17,59	CASADO	IGUAL
12	30	MUJER	TÉCNICO	53	PROFESIONAL	23,52	CASADO	IGUAL
13	27	MUJER	ASISTENCIAL	51	ESPECIALISTA	20,87	UNION LIBRE	IGUAL
14	28	HOMBRE	TÉCNICO	39	PROFESIONAL	17,61	CASADO	IGUAL
15	26	MUJER	TÉCNICO	45	PROFESIONAL	16,14	CASADO	IGUAL
16	27	MUJER	TÉCNICO	43	PROFESIONAL	15,12	UNION LIBRE	IGUAL
17	25	HOMBRE	TÉCNICO	43	PROFESIONAL	10,86	CASADO	IGUAL
18	29	HOMBRE	TÉCNICO	39	PROFESIONAL	14,46	CASADO	IGUAL
19	26	MUJER	TÉCNICO	47	PROFESIONAL	17,41	CASADO	IGUAL
20	24	MUJER	TÉCNICO	42	PROFESIONAL	12,42	UNION LIBRE	ASCENDIÓ
21	29	MUJER	ASISTENCIAL	35	PROFESIONAL	11,92	CASADO	IGUAL
22	28	HOMBRE	TÉCNICO	39	ESPECIALISTA	11,9	CASADO	IGUAL
23	28	HOMBRE	TÉCNICO	43	ESPECIALISTA	16,53	CASADO	IGUAL
24	26	MUJER	TÉCNICO	40	PROFESIONAL	13,88	CASADO	IGUAL
MÀXIMO VALOR					30			
MÍNIMO VALOR					14			
PROMEDIO ANCLA (TF)					25,83			

**Cuadro No. 6 Respuestas obtenidas Factor No 4 – Seguridad y Estabilidad (SE).**

Esta ancla de carrera está relacionada básicamente con factores económicos y financieros; los servidores en general han logrado un nivel de ingresos que les permite vivir holgadamente en el presente y estar cubiertos a futuro por una pensión, lo cual les genera un sentimiento de lealtad hacia el Ministerio, que los compromete con éste y los lleva a aceptar lo que sea necesario para garantizar un trabajo vitalicio, y no sacrifican su seguridad laboral. Al analizar el tiempo de permanencia en el Ministerio de Educación Nacional, se observa que la antigüedad es de hasta 23.52 años, sin movilidad alguna en su cargo y funciones.

#### Factor 5 – Emprendimiento (E):

E								
APLICADO	VALOR	GENERO	NIVEL DE CARGO	EDAD	NIVEL ACADÉMICO	TIEMPO DE TRABAJO MEN	ESTADO CIVIL	VARIACIÓN LABORAL
1	30	HOMBRE	ASISTENCIAL	38	PROFESIONAL	16,38	CASADO	IGUAL
2	25	HOMBRE	TÉCNICO	35	ESPECIALISTA	3,88	CASADO	IGUAL
3	27	MUJER	TÉCNICO	44	PROFESIONAL	6,69	CASADO	IGUAL
4	16	MUJER	TÉCNICO	41	PROFESIONAL	6,68	CASADO	IGUAL
5	13	HOMBRE	TÉCNICO	37	PROFESIONAL	8,46	CASADO	ASCENDIÓ
6	11	MUJER	TÉCNICO	34	PROFESIONAL	7,08	CASADO	IGUAL
7	16	MUJER	ASISTENCIAL	47	ESPECIALISTA	9,42	CASADO	IGUAL
8	12	MUJER	ASISTENCIAL	36	PROFESIONAL	7,78	UNION LIBRE	IGUAL
9	15	MUJER	ASISTENCIAL	47	PROFESIONAL	6,85	CASADO	IGUAL
10	18	HOMBRE	ASISTENCIAL	51	PROFESIONAL	16,91	CASADO	IGUAL
11	17	HOMBRE	ASISTENCIAL	47	PROFESIONAL	17,59	CASADO	IGUAL
12	16	MUJER	TÉCNICO	53	PROFESIONAL	23,52	CASADO	IGUAL
13	12	MUJER	ASISTENCIAL	51	ESPECIALISTA	20,87	UNION LIBRE	IGUAL
14	18	HOMBRE	TÉCNICO	39	PROFESIONAL	17,61	CASADO	IGUAL
15	22	MUJER	TÉCNICO	45	PROFESIONAL	16,14	CASADO	IGUAL
16	15	MUJER	TÉCNICO	43	PROFESIONAL	15,12	UNION LIBRE	IGUAL
17	14	HOMBRE	TÉCNICO	43	PROFESIONAL	10,86	CASADO	IGUAL
18	17	HOMBRE	TÉCNICO	39	PROFESIONAL	14,46	CASADO	IGUAL
19	14	MUJER	TÉCNICO	47	PROFESIONAL	17,41	CASADO	IGUAL
20	17	MUJER	TÉCNICO	42	PROFESIONAL	12,42	UNION LIBRE	ASCENDIÓ
21	20	MUJER	ASISTENCIAL	35	PROFESIONAL	11,92	CASADO	IGUAL
22	11	HOMBRE	TÉCNICO	39	ESPECIALISTA	11,9	CASADO	IGUAL
23	13	HOMBRE	TÉCNICO	43	ESPECIALISTA	16,53	CASADO	IGUAL
24	12	MUJER	TÉCNICO	40	PROFESIONAL	13,88	CASADO	IGUAL
MÀXIMO VALOR					30			
MÍNIMO VALOR					11			
PROMEDIO ANCLA (TF)					16,71			

**Cuadro No. 7 Respuestas obtenidas Factor No 5 – Emprendimiento (E).**

El promedio obtenido en este factor fue de 16.71 puntos, valor que demuestra que esta ancla de carrera no es predominante en los servidores del Ministerio que participaron en el estudio; significa que la mayoría de estos no tienen inclinación hacia la autogestión o por formar su propia empresa en la que puedan desplegar sus habilidades y correr sus propios riesgos, motivados por superar cualquier obstáculo. La mayoría no tiene como meta el ser independiente; no concibe su trabajo en el Ministerio como algo temporal o un trampolín para aprovechar futuras oportunidades como independiente, tal como se muestra en el Cuadro No 7.

#### Factor 6 – Servicio y Dedicación (SD):

SD								
APLICADO	VALOR	GENERO	NIVEL DE CARGO	EDAD	NIVEL ACADÉMICO	TIEMPO DE TRABAJO MEN	ESTADO CIVIL	VARIACIÓN LABORAL
1	29	HOMBRE	ASISTENCIAL	38	PROFESIONAL	16,38	CASADO	IGUAL
2	29	HOMBRE	TÉCNICO	35	ESPECIALISTA	3,88	CASADO	IGUAL
3	20	MUJER	TÉCNICO	44	PROFESIONAL	6,69	CASADO	IGUAL
4	20	MUJER	TÉCNICO	41	PROFESIONAL	6,68	CASADO	IGUAL
5	17	HOMBRE	TÉCNICO	37	PROFESIONAL	8,46	CASADO	ASCENDIÓ
6	17	MUJER	TÉCNICO	34	PROFESIONAL	7,08	CASADO	IGUAL
7	13	MUJER	ASISTENCIAL	47	ESPECIALISTA	9,42	CASADO	IGUAL
8	10	MUJER	ASISTENCIAL	36	PROFESIONAL	7,78	UNION LIBRE	IGUAL
9	12	MUJER	ASISTENCIAL	47	PROFESIONAL	6,85	CASADO	IGUAL
10	22	HOMBRE	ASISTENCIAL	51	PROFESIONAL	16,91	CASADO	IGUAL
11	19	HOMBRE	ASISTENCIAL	47	PROFESIONAL	17,59	CASADO	IGUAL
12	16	MUJER	TÉCNICO	53	PROFESIONAL	23,52	CASADO	IGUAL
13	19	MUJER	ASISTENCIAL	51	ESPECIALISTA	20,87	UNION LIBRE	IGUAL
14	14	HOMBRE	TÉCNICO	39	PROFESIONAL	17,61	CASADO	IGUAL
15	13	MUJER	TÉCNICO	45	PROFESIONAL	16,14	CASADO	IGUAL
16	18	MUJER	TÉCNICO	43	PROFESIONAL	15,12	UNION LIBRE	IGUAL
17	22	HOMBRE	TÉCNICO	43	PROFESIONAL	10,86	CASADO	IGUAL
18	16	HOMBRE	TÉCNICO	39	PROFESIONAL	14,46	CASADO	IGUAL
19	12	MUJER	TÉCNICO	47	PROFESIONAL	17,41	CASADO	IGUAL
20	10	MUJER	TÉCNICO	42	PROFESIONAL	12,42	UNION LIBRE	ASCENDIÓ
21	18	MUJER	ASISTENCIAL	35	PROFESIONAL	11,92	CASADO	IGUAL
22	14	HOMBRE	TÉCNICO	39	ESPECIALISTA	11,9	CASADO	IGUAL
23	21	HOMBRE	TÉCNICO	43	ESPECIALISTA	16,53	CASADO	IGUAL
24	18	MUJER	TÉCNICO	40	PROFESIONAL	13,88	CASADO	IGUAL
MÀXIMO VALOR					29			
MÌNIMO VALOR					10			
PROMEDIO ANCLA (TF)					17,46			

**Cuadro No. 8 Respuestas obtenidas Factor No 6 – Servicio y Dedicación (SD).**



Esta ancla de carrera obtuvo un promedio de 17.46, indicando que la mayoría de los servidores no se motivan o interesan por realizar un trabajo que les genere valor agregado a estos o a la entidad; es decir que no fundamentan su quehacer profesional en la búsqueda permanente de un mejor lugar para trabajar, lograr la perfecta armonía entre las personas que les rodea, atender problemas del medio ambiente y ayudar a los demás en temas relacionados con seguridad, salud, etc. La mayoría de los servidores estudiados no posee esta habilidad, y no se interesa por aceptar cambios o ascensos que les exijan el desarrollo de estos valores agregados.

#### Factor 7 – Reto (R):

R								
APLICADO	VALOR	GENERO	NIVEL DE CARGO	EDAD	NIVEL ACADÉMICO	TIEMPO DE TRABAJO MEN	ESTADO CIVIL	VARIACIÓN LABORAL
1	24	HOMBRE	ASISTENCIAL	38	PROFESIONAL	16,38	CASADO	IGUAL
2	14	HOMBRE	TÉCNICO	35	ESPECIALISTA	3,88	CASADO	IGUAL
3	15	MUJER	TÉCNICO	44	PROFESIONAL	6,69	CASADO	IGUAL
4	18	MUJER	TÉCNICO	41	PROFESIONAL	6,68	CASADO	IGUAL
5	13	HOMBRE	TÉCNICO	37	PROFESIONAL	8,46	CASADO	ASCENDIÓ
6	14	MUJER	TÉCNICO	34	PROFESIONAL	7,08	CASADO	IGUAL
7	14	MUJER	ASISTENCIAL	47	ESPECIALISTA	9,42	CASADO	IGUAL
8	15	MUJER	ASISTENCIAL	36	PROFESIONAL	7,78	UNION LIBRE	IGUAL
9	17	MUJER	ASISTENCIAL	47	PROFESIONAL	6,85	CASADO	IGUAL
10	18	HOMBRE	ASISTENCIAL	51	PROFESIONAL	16,91	CASADO	IGUAL
11	15	HOMBRE	ASISTENCIAL	47	PROFESIONAL	17,59	CASADO	IGUAL
12	13	MUJER	TÉCNICO	53	PROFESIONAL	23,52	CASADO	IGUAL
13	16	MUJER	ASISTENCIAL	51	ESPECIALISTA	20,87	UNION LIBRE	IGUAL
14	13	HOMBRE	TÉCNICO	39	PROFESIONAL	17,61	CASADO	IGUAL
15	16	MUJER	TÉCNICO	45	PROFESIONAL	16,14	CASADO	IGUAL
16	20	MUJER	TÉCNICO	43	PROFESIONAL	15,12	UNION LIBRE	IGUAL
17	20	HOMBRE	TÉCNICO	43	PROFESIONAL	10,86	CASADO	IGUAL
18	15	HOMBRE	TÉCNICO	39	PROFESIONAL	14,46	CASADO	IGUAL
19	18	MUJER	TÉCNICO	47	PROFESIONAL	17,41	CASADO	IGUAL
20	15	MUJER	TÉCNICO	42	PROFESIONAL	12,42	UNION LIBRE	ASCENDIÓ
21	15	MUJER	ASISTENCIAL	35	PROFESIONAL	11,92	CASADO	IGUAL
22	15	HOMBRE	TÉCNICO	39	ESPECIALISTA	11,9	CASADO	IGUAL
23	22	HOMBRE	TÉCNICO	43	ESPECIALISTA	16,53	CASADO	IGUAL
24	14	MUJER	TÉCNICO	40	PROFESIONAL	13,88	CASADO	IGUAL
MÁXIMO VALOR					24			
MÍNIMO VALOR					13			
PROMEDIO ANCLA (TF)					16,21			

**Cuadro No. 9 Respuestas obtenidas Factor No 7 – Reto (R).**

Este factor obtuvo un valor promedio de 16.21 puntos, demostrando que la mayoría de los servidores no tiene motivación por un trabajo retador que les exija solucionar problemas para otros imposibles de resolver; de ganarle la partida a sus opositores, y de sobrepasar permanentemente los grandes obstáculos laborales que se presentan. La mayoría de los que han finalizado estudios superiores, no se encuentran en la búsqueda constante de lograr imposibles, de desempeñar trabajos intelectuales, o incluso realizar proyectos complejos o enfrentar situaciones que les exija ser polifacéticos; tampoco enfocan en la novedad, diversidad y dificultad sus objetivos; incluso podrían considerar como conveniente la realización de tareas fáciles, aun sabiendo que son tareas aburridas y poco motivantes, tal como se muestra en el Cuadro No 9.

#### Factor 8 – Estilo de Vida Integrado (EVI):

EVI								
APLICADO	VALOR	GENERO	NIVEL DE CARGO	EDAD	NIVEL ACADÉMICO	TIEMPO DE TRABAJO MEN	ESTADO CIVIL	VARIACIÓN LABORAL
1	26	HOMBRE	ASISTENCIAL	38	PROFESIONAL	16,38	CASADO	IGUAL
2	13	HOMBRE	TÉCNICO	35	ESPECIALISTA	3,88	CASADO	IGUAL
3	24	MUJER	TÉCNICO	44	PROFESIONAL	6,69	CASADO	IGUAL
4	28	MUJER	TÉCNICO	41	PROFESIONAL	6,68	CASADO	IGUAL
5	19	HOMBRE	TÉCNICO	37	PROFESIONAL	8,46	CASADO	ASCENDIÓ
6	13	MUJER	TÉCNICO	34	PROFESIONAL	7,08	CASADO	IGUAL
7	10	MUJER	ASISTENCIAL	47	ESPECIALISTA	9,42	CASADO	IGUAL
8	11	MUJER	ASISTENCIAL	36	PROFESIONAL	7,78	UNION LIBRE	IGUAL
9	10	MUJER	ASISTENCIAL	47	PROFESIONAL	6,85	CASADO	IGUAL
10	11	HOMBRE	ASISTENCIAL	51	PROFESIONAL	16,91	CASADO	IGUAL
11	19	HOMBRE	ASISTENCIAL	47	PROFESIONAL	17,59	CASADO	IGUAL
12	19	MUJER	TÉCNICO	53	PROFESIONAL	23,52	CASADO	IGUAL
13	16	MUJER	ASISTENCIAL	51	ESPECIALISTA	20,87	UNION LIBRE	IGUAL
14	14	HOMBRE	TÉCNICO	39	PROFESIONAL	17,61	CASADO	IGUAL
15	18	MUJER	TÉCNICO	45	PROFESIONAL	16,14	CASADO	IGUAL
16	25	MUJER	TÉCNICO	43	PROFESIONAL	15,12	UNION LIBRE	IGUAL
17	21	HOMBRE	TÉCNICO	43	PROFESIONAL	10,86	CASADO	IGUAL
18	18	HOMBRE	TÉCNICO	39	PROFESIONAL	14,46	CASADO	IGUAL
19	13	MUJER	TÉCNICO	47	PROFESIONAL	17,41	CASADO	IGUAL
20	16	MUJER	TÉCNICO	42	PROFESIONAL	12,42	UNION LIBRE	ASCENDIÓ
21	17	MUJER	ASISTENCIAL	35	PROFESIONAL	11,92	CASADO	IGUAL
22	17	HOMBRE	TÉCNICO	39	ESPECIALISTA	11,9	CASADO	IGUAL
23	12	HOMBRE	TÉCNICO	43	ESPECIALISTA	16,53	CASADO	IGUAL
24	15	MUJER	TÉCNICO	40	PROFESIONAL	13,88	CASADO	IGUAL
MÁXIMO VALOR					28			
MÍNIMO VALOR					10			
PROMEDIO ANCLA (TF)					16,88			

**Cuadro No. 10 Respuestas obtenidas Factor No 8 – Estilo de Vida Integrado (EVI)**

Este factor obtuvo un valor promedio de 16.88 puntos, lo cual muestra la poca preocupación de la mayoría de los servidores estudiados por lograr la integración y armonización de su trabajo con los principales aspectos de sus intereses vitales; podrían llegar incluso a independizar sus asuntos familiares de los profesionales, evitando que estos últimos se integren y gobiernen su vida; en este sentido, el tipo de labores que desarrollan en el Ministerio les permite cierto balance, pudiendo incluso llegar a pensar que la búsqueda de otro empleo o de oportunidades de ascensos y promociones en la entidad, podrían alterar ese estado de equilibrio.

De igual manera la mayoría de los servidores sienten que su identidad se encuentra demasiado enraizada en vivir plenamente su existencia, en su posicionamiento en la sociedad y en el desarrollo personal, más que en el profesional que lo llevaría a la búsqueda de un mejor puesto, trabajo u organización en donde trabajar.

## **8.3 ANALISIS DE LAS CONDICIONES LABORALES**

### **❖ FACTORES MOTIVACIONALES**

- **Reconocimiento.** Los servidores del nivel asistencial entrevistados, consideran que los sistemas de reconocimiento contemplados en el plan de incentivos del Ministerio son insuficientes e ineficaces en términos de equidad y justicia frente a sus esfuerzos y expectativas; opinan que son demasiado restringidos a cierto grupo de personas, sienten que los resultados de sus esfuerzos aunque sobrepasen las exigencias del cargo, no son tenidos en cuenta, aunque este sea un criterio determinante para otorgar un incentivo. Su percepción es que se brinda mayores incentivos a los servidores de los niveles profesional y asesor, y que los del nivel asistencial y técnico son encasillados en labores que no les permiten desplegar sus aptitudes.

También señalan que los criterios para seleccionar a los candidatos y asignar los estímulos son subjetivos y poco estructurados, y no refuerzan el proceso de mejora del desempeño, ya que existen muchas limitantes para participar en los eventos que confieren puntos para obtener reconocimiento en el nivel asistencial.

Opinan que esta situación conduce a que algunos servidores se esfuercen por ser reconocidos como los mejores servidores solo con el fin de acceder a becas, comisiones y planes de turismo otorgados como incentivos por el desempeño sobresaliente. Es importante aclarar que anualmente se otorgan 7 estímulos para una planta de 566 servidores, por lo cual, los entrevistados consideran que no hay opción para ellos, debido a que no son importantes para la institución ni se toma en cuenta su trabajo, y que es casi imposible obtener reconocimiento por su trabajo.

De otro lado, opinan que la satisfacción por su trabajo se debe a tienen un salario más alto que el de otros sectores de actividad; a la posibilidad de ser asignado a un cargo del mismo nivel pero de mayor grado y salario; a la estabilidad que otorga la carrera administrativa, y a la flexibilidad que tienen para el manejo del tiempo.

Frente al reconocimiento que reciben de los superiores y pares, la mayoría de los servidores de este nivel consideran que existe una gran camaradería, apoyo y motivación entre pares; sin embargo, se sienten en ocasiones discriminados por los servidores de los niveles superiores, en especial de los profesionales y asesores. Para las secretarias es importante no solo ser reconocidas por sus jefes por el buen desempeño, sino recibir un trato personal más allá de ser una simple “asistente”; sin embargo, consideran que no siempre son catalogadas como buenas personas, lo cual afecta su satisfacción y limita su compromiso al cumplimiento de sus labores.

De otro lado, los conductores entrevistados sienten que prestan un gran servicio a toda la comunidad del Ministerio y que son tratados con gran respeto; sin embargo, consideran que este reconocimiento se relaciona con el servicio que prestan, pero que no logran establecer relaciones más informales con los demás servidores; sienten que las relaciones sociales se dan entre las personas de un mismo nivel y que en muchas oportunidades ellos son excluidos de actividades como campeonatos, capacitación y actividades de bienestar, a las cuales no les es posible asistir debido a que deben estar disponibles permanentemente en las instalaciones del Ministerio.

Los resultados obtenidos en la entrevista corroboran los de la encuesta de anclas de carrera en el sentido que la estabilidad que ofrece la carrera administrativa tiene mayor efecto que los estímulos y reconocimientos que brinda el Ministerio; de igual manera, no se espera un mayor reconocimiento por parte de los superiores e iguales, dadas las características de asignación de incentivos sujetos a las decisiones subjetivas de quienes asignan los mismos.

Los resultados obtenidos en el nivel asistencial, no difieren mucho de los obtenidos en el nivel técnico. La mayoría de estos servidores consideran que son reconocidos por su labor, pero que debido a que este reconocimiento está relacionado con el cumplimiento de las metas del área, es el directivo quien recibe el estímulo y la distinción por el trabajo que realiza su grupo de trabajo; por ello, la mayoría de los servidores de este nivel no consideran que los estímulos contribuyan al crecimiento individual y grupal ni que generen una cultura de mejoramiento y calidad, en la medida en que no tienen en cuenta el esfuerzo y la contribución que los integrantes del grupo hacen.

De igual manera mencionan que su nivel de satisfacción no es alto, ya que aunque su trabajo está bien remunerado, un mayor motivador sería el reconocimiento del desempeño eficaz y el compromiso que asumen, así como la

expectativa de ascender en la carrera administrativa; sienten que las posibilidades de desarrollo son reducidas y muy limitadas, por lo cual se limitan a realizar sus funciones especificadas en los manuales de funciones, sin mayores pretensiones de lograr su desarrollo personal y profesional.

En cuanto al reconocimiento por parte de sus pares y superiores, los servidores entrevistados del nivel técnico, a diferencia de los del nivel asistencial, consideran que son más cercanos a sus superiores y compañeros, y sienten que su trabajo es reconocido por estos; sin embargo no sienten mucha cercanía o cohesión con los demás servidores y piensan que los miembros de cada nivel se relacionan entre sí, pero no interactúan ni establecen vínculos con los demás niveles jerárquicos.

Consideran que su mayor satisfacción la obtienen por el trabajo bien hecho y por el auto - reconocimiento sobre su desempeño, al igual que por trabajar en un ambiente de compañerismo y respeto entre iguales.

Esto es muy coherente con los resultados obtenidos en las anclas de carrera, ya que la puntuación alta obtenida en los factores *autonomía e independencia (3)* y *seguridad y estabilidad (4)*, muestran que no es necesario el reconocimiento constante por el desempeño de la labor, cuando la expectativa se centra en la autonomía e independencia y en la seguridad y estabilidad.

- **Responsabilidad.** Los resultados obtenidos en este factor, demuestran el compromiso que tienen los servidores con la labor que realizan; consideran que se esfuerzan y realizan más de lo que les corresponde hacer; sin embargo, no se sienten reconocidos por ello. De igual manera consideran que este mayor esfuerzo y dedicación no tiene ninguna implicación, ya que no incide en sus ingresos económicos, ni les brinda la posibilidad de acceder a encargos; afirman que esta mayor dedicación ni siquiera les es tomada en cuenta en las

certificaciones laborales, ya que solamente hacen referencia a las actividades descritas en los manuales de funciones.

Su mayor satisfactor no es la posibilidad de aprender nuevas cosas, que bien podría obtenerse al ser asignado a otra área del Ministerio o ubicarse en otra entidad; esto resulta altamente coherente con los resultados del cuestionario de anclas de carrera, teniendo en cuenta las bajas puntuaciones obtenidas en los factores *competencia técnica funcional (1)*, *emprendimiento (5)*, y *reto (7)*; esto también demuestra que la responsabilidad se reduce a cumplir con las funciones asignadas y no a asumir un mayor nivel de compromiso, y que no visualizan que asumir un mayor reto laboral les permite ser promovidos o mejorar sus condiciones de trabajo.

Para los servidores del nivel técnico es importante poder realizar actividades que les exijan un mayor compromiso y responsabilidad, debido a que es la puerta de entrada para ocupar un cargo en otro nivel. Sienten que realizan actividades muy distintas a las que realmente les corresponde hacer, y que en muchas ocasiones son actividades que corresponden a los servidores del nivel profesional; a pesar de no recibir reconocimiento económico por este sobre esfuerzo, son conscientes que deben aceptarlo, ya que es el cargo y el nivel al cual se encuentran adscritos.

La satisfacción de este grupo está relacionada con el asumir funciones que corresponden al nivel profesional, teniendo en cuenta que cuentan con una experiencia de trabajo que exige mayor responsabilidad y aplicar los conocimientos adquiridos en la academia.

• **Avance en la carrera.** Los resultados obtenidos muestran que los servidores del nivel asistencial no han podido avanzar profesionalmente, ya que siguen ubicados en el nivel al cual ingresaron; no vislumbran la posibilidad de ascender dentro de la carrera administrativa y consideran que las políticas de ascensos

poseen muchos vicios, en la medida en que dan prioridad a los niveles jerárquicos más altos y además establecen limitantes que desde el punto de vista de la experiencia relacionada con las funciones del cargo al que desean acceder; esto limita las oportunidades de obtener encargos, y en muchas oportunidades les lleva a adquirir experiencia relacionada, fuera del Ministerio.

Sin embargo son conscientes que esta limitación establecida en la normatividad vigente en materia de carrera administrativa, la cual es definida por la Comisión Nacional del Servicio Civil, y que el Ministerio se limita a cumplir lo estipulado en la norma.

Estos resultados también ratifican los obtenidos en la encuesta sobre anclas de carrera, ya que obtuvieron puntuaciones bajas los factores *emprendimiento (5)*, y *reto (7)*; mostrando las bajas expectativas de avance profesional y crecimiento que poseen los servidores de este nivel, al no visualizar la posibilidad de ocupar cargos de distinto nivel jerárquico o de mayor complejidad.

La mayoría de los servidores del nivel técnico entrevistados han logrado un mayor desarrollo profesional en el Ministerio, a pesar que sus opiniones no distan demasiado de las del nivel asistencial frente a la carrera administrativa; consideran que si bien el fundamento jurídico es promover el crecimiento profesional, lo limita mediante los requisitos que obligatoriamente debe cumplir cualquier servidor para ascender a un cargo de mayor nivel.

Aunque en la mayoría de los casos han logrado algunos encargos de carácter temporal en cargos de mayor nivel, ello no ha sido de forma regular ni permanente, lo cual desestimula y limita la proyección profesional de los servidores del nivel técnico al no poder asumir aunque sea temporalmente un cargo del nivel profesional.



De esta manera se ratifican los resultados obtenidos en la encuesta sobre anclas de carrera, siendo los factores *emprendimiento* (5), *competencia técnica funcional* (1), y *reto* (7), los más bajos, lo que evidencia las bajas expectativas de avance profesional y de crecimiento que poseen los servidores de este nivel.

- **Trabajo en sí.** Los servidores del nivel asistencial entrevistados, muestran que dada su limitación por la experiencia única obtenida en el cargo, se sienten satisfechos con el trabajo que realizan, teniendo en cuenta las condiciones que brinda el Estado Colombiano a los trabajadores principalmente a nivel de salario, estabilidad e independencia lograda; de igual forma, los beneficios que obtienen para sus familias al poder acceder al sistema financiero que brinda mayores oportunidades de adquirir créditos y financiación a los trabajadores que demuestran estabilidad y seguridad en su trabajo.

Esto les ha permitido acceder a líneas de crédito para compra de vivienda, estudio de los hijos y compra de vehículo, lo cual es altamente motivante en el plano personal, al ver cumplidas sus metas familiares y principalmente la de sus hijos.

Este aspecto fue igualmente validado en los resultados de la encuesta sobre anclas de carrera en los factores *autonomía e independencia* (3) y *seguridad y estabilidad* (4) con puntuaciones muy altas, siendo el aspecto más relevante encontrado en el nivel asistencial.

Para los servidores del nivel técnico encuestados, la satisfacción la encuentran principalmente en el poder cumplir sus metas y proyecciones personales que involucran a sus familias, siendo muy representativas las condiciones de estabilidad y seguridad que brinda la carrera administrativa del sector público; sin embargo, son conscientes que esta estabilidad les limita muchas veces a permanecer en el nivel al cual ingresaron y del cual es difícil salir, siendo esto muy coherente con los resultados de la encuesta sobre anclas de carrera en los

factores *autonomía e independencia* (3) y *seguridad y estabilidad* (4) con puntuaciones muy altas; siendo el aspecto más relevante encontrado en los resultados de dicha encuesta.

#### ❖ FACTORES HIGIÉNICOS DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

• **Respeto, confianza apoyo y participación.** Los servidores del nivel asistencial y técnico consideran que el trato que reciben en el Ministerio es en general muy bueno y adecuado; que existe entre los diferentes niveles jerárquicos, así como posibilidades de llegar a acuerdos ante las diferencias que se presentan; igualmente conocen la existencia del comité de convivencia y acoso laboral, y sienten que esta es una instancia que les brinda seguridad y confianza para reclamar por sus derechos y por posibles situaciones de maltrato.

Sienten que algunos superiores y compañeros en algunos momentos y debido al mismo estrés que manejan, pueden reaccionar de manera agresiva, pero opinan que estos estados son temporales y no afectan las relaciones interpersonales de los servidores.

Teniendo en cuenta lo anterior, los trabajadores del nivel asistencial y técnico se sienten satisfechos por trabajar en un ambiente adecuado, relajado y flexible, considerando que reciben buen el trato, así como reconocimiento por las actividades realizadas en beneficio de la organización, aunque sean resaltados solamente en algunas ocasiones, los logros obtenidos.

Cabe anotar que los servidores argumentan que dada la dinámica y la temporalidad de los Gerentes Públicos, se genera una expectativa permanente de cambio en las políticas de las directivas de turno, por lo cual muchas veces despierta temores ante los posibles cambios administrativos.

De otro lado, la percepción general de los servidores del nivel asistencial y técnico frente a las condiciones físicas de trabajo es positiva; en este aspecto sienten que las instalaciones físicas del Ministerio son modernas y adecuadas, los puestos de trabajo son ordenados y brindan comodidad y confort. Los conductores viven muy satisfechos con una sala especialmente diseñada para ellos, en la cual pueden esperar tranquilos a que se les asigne trabajo, ya que cuenta con televisor, mesa de juegos y computadores en los cuales pueden permanecer actualizados y aprovechar su tiempo libre; esto influye directamente en su buen desempeño ya que se sienten considerados por la organización, al tener un espacio especialmente diseñado para ellos.

En términos generales, los servidores del nivel asistencial y técnico consideran que no existe una orientación o inducción adecuada sobre las funciones inherentes al cargo; en los casos en que se presentan movimientos y cambios de funciones bien sea por encargo o reubicación, la inducción al puesto de trabajo no es la requerida, por lo cual el servidor debe realizar su propio aprendizaje, debiendo adaptarse con rapidez y precisión a las necesidades y exigencias del nuevo cargo.

Es importante mencionar que esta situación más que generar conflicto en los servidores encuestados, incide en su nivel de satisfacción, ya que les exige auto formación para asumir las funciones del cargo a su propio ritmo y recibir de mejor manera cualquier indicación sobre su desempeño, bien sea por parte del superior inmediato o de sus pares.

Estos resultados los podemos integrar con los obtenidos en la encuesta sobre anclas de carrera, donde nuevamente vemos que el *factor seguridad y estabilidad* (4) obtuvo una puntuación alta, demostrando que el buen trato y la confianza inciden en la motivación por permanecer en la entidad.

- **Estilo de dirección.** Frente a los estilos de dirección, los servidores del nivel asistencial y técnico entrevistados consideran que deben asumir los cambios como se den, en el sentido que de manera permanente tienen nuevos directivos, dada la alta rotación de los mismos por razones políticas; consideran que son ellos como servidores permanentes quienes deben tener las competencias para adaptarse a los cambios impuestos por los nuevos directivos.

Esta situación no permite la existencia de estilos de dirección y liderazgo definidos por la organización, ni directrices permanentes en relación con la administración del personal a su cargo; los superiores inmediatos muchas veces no tienen las habilidades gerenciales requeridas y por ello, no retroalimentan a sus servidores, ni les brindan posibilidades de participar; tampoco asumen una posición cuando se presentan conflictos, por considerar que su paso por el cargo es temporal y porque no quisieran llevarse problemas el día que se retiren del Ministerio, no asumen la posición de conciliadores.

En ese orden de ideas los servidores del nivel asistencial y técnico coinciden en que su desempeño debe estar supeditado más que a una directriz y orientación de un directivo, a una buena articulación de las funciones y a un excelente desempeño, independientemente de quien sea el directivo de turno.

Por otro lado, tienen claro que difícilmente llegarán a tener participación en la toma de decisiones fundamentales del MEN. Estos resultados son coherentes con los resultados de la encuesta sobre anclas de carrera, dado que la puntuación muy baja en el factor *competencia directiva* (2), deja claro que no les interesa a los servidores, desempeñar cargos directivos, por lo cual solamente se logran visualizar como apoyo a la gestión de su área.

- **Políticas de la organización.** Frente a las políticas administrativas fijadas por la entidad, sienten que estas no les afecta directamente, es decir que son políticas

genéricas; igualmente consideran que el Ministerio no cuenta con políticas restrictivas en temas como horarios, formas de vestir, sistemas y controles de acceso; así mismo se guía por las políticas salariales y de beneficios sociales determinadas por el Gobierno Nacional, las cuales se constituyen en un factor de satisfacción.

Para los servidores del nivel asistencial, las políticas de administración de personal no son claras en muchos aspectos, aunque es de resaltar que esto se debe también a una falta de conocimiento de las normas que rigen al sector público en materia de administración de personal; sin embargo existe un gran nivel de satisfacción, por las posibilidades de capacitación que se les brinda, por la carrera administrativa y por la flexibilidad en el manejo de horarios, permisos y compensatorios, utilización de las instalaciones y zonas de bienestar social, etc.

Estos aspectos se convierten en un factor de satisfacción laboral muy grande, ya que les permite a los servidores del nivel asistencial, flexibilidad en el cumplimiento de sus labores, lo cual resulta muy coherente con la alta puntuación obtenida en la encuesta sobre anclas de carrera en los factores *autonomía e independencia (3)* y *seguridad y estabilidad (4)*.

Teniendo en cuenta lo anterior, los servidores entrevistados del nivel asistencial coinciden en que recomendarían al Ministerio como un lugar adecuado para trabajar, ya que si bien se encuentra limitado en muchos aspectos por la rigurosidad de lo normativo, si garantiza la estabilidad de las personas y brinda relaciones basadas en la confianza, el respeto y la libertad, de manera regulada pero no excesiva.

Para los servidores entrevistados del nivel técnico, las políticas de administración de personal son mucho más restrictivas; sienten que existen limitantes como las posibilidades de ascenso; consideran que el horario no les permite participar en

las actividades de capacitación y formación, y en muchas ocasiones tampoco les permite el acceso a las actividades de bienestar laboral; sin embargo es importante mencionar que al igual que los servidores del nivel asistencial, esta percepción corresponde a una falta de conocimiento en cuanto a las normas legales que rigen el sistema de carrera administrativa.

Los resultados de la investigación sobre los factores que influyen en la satisfacción laboral y determinan la permanencia en el empleo de los servidores del nivel técnico y asistencial del Ministerio de Educación Nacional de Colombia, a pesar de que su nivel educativo y habilidades no son coherentes con el cargo que desempeñan actualmente y de que la entidad no les brinda posibilidades de ascenso o promoción, evidencian que los intereses, motivaciones y expectativas de desarrollo profesional de los servidores de los niveles asistencial y técnico del Ministerio de Educación Nacional se centran más en desempeñar un trabajo que les brinde seguridad y estabilidad.

Igualmente se identificaron los siguientes factores que pueden determinar su permanencia en la entidad:

Un alto porcentaje de la población estudiada se encuentra en una edad que oscila entre los 34 y 53 años (50% y 40% respectivamente) rango considerado como la segunda etapa dentro del ciclo laboral, en la cual se supone que se desarrollan al máximo las metas y objetivos profesionales, ya que es el período de mayor impulso, proyección profesional y despliegue del potencial, y es también cuando se busca ascender y crecer hacia los niveles más altos de la empresa, o sacar adelante una iniciativa emprendedora; sin embargo, muchos de los servidores que participaron en el estudio, no sacrificarían la seguridad que les brinda tanto su cargo actual, debido a que el factor de las anclas de carrera que predomina en este grupo es precisamente Seguridad y Estabilidad, relacionada básicamente con aspectos económicos y financieros, lo cual significa que los intereses básicos de

los servidores estudiados están centrados en la estabilidad laboral, el nivel de ingresos que les permite vivir cómodamente y asegurar una pensión, y el prestigio que les otorga el laborar en el Ministerio de Educación (un gran porcentaje de servidores lleva en el Ministerio entre 16 y 23 años).

Por otra parte, el factor emprendimiento no es predominante en estos servidores, lo cual significa que la mayoría no tiene intereses o habilidades para la autogestión, para ser independiente y para formar empresa en la que puedan desplegar sus habilidades, correr sus propios riesgos y superar cualquier obstáculo.

Las barreras o prejuicios de género también podrían tener incidencia, teniendo en cuenta que las estructuras organizativas y culturales que aún predominan en las empresas del estado, así como los factores relacionados con la propia mujer, referidos a sus expectativas de éxito, determinan el desarrollo profesional de la mujer. Así, observamos que el 54% de la población estudiada es de género femenino, 9 mujeres ocupan el cargo de técnico administrativo y 5 el cargo de secretaria ejecutiva, aunque todas son profesionales y 5 de ellas cuentan con estudios de especialización; sin embargo, las responsabilidades de los hijos y del hogar y el tener que asumir simultáneamente roles dentro y fuera de casa que exigen gran dedicación, podría ser un motivo para que las servidoras del Ministerio, prefieran no asumir mayores retos en su trabajo.

El factor competencia directiva obtuvo la menor calificación, lo cual significa que los servidores estudiados no poseen aptitudes y habilidades de dirección o gerenciales; no poseen las características analíticas, interpersonales y grupales, ni la capacidad para manejar el poder y asumir altos niveles de responsabilidad por los resultados de otros.

Un grupo significativo obtuvo un puntaje alto en el factor Autonomía e Independencia, lo cual significa que prefieren un trabajo que les brinde libertad, autonomía y flexibilidad, en el que no tengan restricciones sobre cómo, cuándo, cuánto y donde realizar las tareas; les gusta verse libre de normas que le impidan decidir cómo hacer el trabajo de acuerdo con sus propios intereses, y esto, al parecer lo encuentran en su cargo actual.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el factor Reto, la mayoría de los servidores estudiados no tienen motivación por un trabajo retador que les exija solucionar problemas difíciles, sobrepasar las metas y los grandes obstáculos laborales que se presentan en determinadas labores, desempeñar trabajos intelectuales, realizar proyectos complejos, tareas diversificadas o ser polivalentes; al parecer se inclinan más por estar en una zona de confort desempeñando tareas sin mayor grado de dificultad, aunque se trate de labores aburridas y poco motivantes. En este sentido, el cargo y las labores que desarrollan actualmente, les permite cierto balance entre trabajo y familia, pudiendo incluso influir en su decisión de no buscar otro empleo fuera o dentro de la entidad, para no alterar ese estado de equilibrio.

Sin embargo, la evaluación de las condiciones de trabajo hace pensar que algunos factores de las condiciones de trabajo requieren fortalecerse, con el fin de lograr mayores niveles de satisfacción laboral en los servidores del nivel asistencial y técnico del Ministerio de Educación; ellos son:

La política de reconocimiento y el plan de incentivos, según los servidores, no son lo suficientemente efectivos frente a sus esfuerzos y expectativas, y consideran que son asignados con criterios subjetivos. De igual manera, sienten que existe un mayor reconocimiento para los servidores de los niveles profesional y asesor, y que ellos son encasillados en labores exclusivamente asistenciales, siendo esto determinante en el momento de asignar los incentivos.



La metodología para el análisis y la asignación de los estímulos siempre tienden a beneficiar a ciertos niveles jerárquicos del Ministerio, dadas las limitantes que los servidores tienen para participar en los eventos que otorgan puntos para el reconocimiento del nivel asistencial; consideran que las, no parten de un diagnóstico integral de necesidades, por lo cual no se estructura a partir de las oportunidades reales que tiene cada servidor y sus objetivos y proyecciones profesionales y personales.

De igual manera, se muestra en el estudio que las políticas y prácticas laborales del Ministerio son estáticas; es decir, no sufren ninguna transformación más allá de los ajustes misionales que los cambios permanentes de administración exigen, por lo cual, los servidores solamente tienen posibilidad de desarrollar ciertas competencias para adaptarse a estos cambios, y más aún los niveles asistencial y técnico incluidos en el presente estudio.

La promoción del desarrollo profesional de los servidores de los niveles asistencial y técnico del Ministerio de Educación Nacional, debe partir de la identificación y el desarrollo de las competencias, potencial y expectativas de los servidores, de tal forma que les permita obtener el crecimiento deseado, ya sea dentro o fuera de la entidad (otro empleo).

Un factor de las condiciones de trabajo evaluado positivamente fue el respecto que prevalece entre los diferentes niveles jerárquicos, así como las posibilidades de llegar a acuerdos frente a las diferencias que se presentan; igualmente sienten que el comité de convivencia y acoso laboral es una instancia para reclamar por sus derechos y por las posibles situaciones de maltrato. Consideran que trabajan en un ambiente adecuado, relajado y flexible.

De otro lado, la percepción frente a las condiciones físicas ofrecidas por el Ministerio es positiva; que cuenta con instalaciones modernas y adecuadas, y los puestos de trabajo son cómodos y confortables.

En cuanto a la inducción al puesto de trabajo, consideran que no es adecuada, por lo cual el servidor debe realizar su propio aprendizaje y adaptarse con rapidez y precisión a las exigencias del nuevo cargo.

Frente a los estilos de dirección, los servidores entrevistados consideran que, de manera permanente, deben estar dispuestos a asumir nuevos directivos y adaptarse a los cambios impuestos por estos, dada la alta rotación de los mismos.

En relación con las políticas administrativas, consideran que el Ministerio es elástico en temas de horarios, formas de vestir, sistemas y controles de acceso y permanencia dentro de las instalaciones, y que se orienta por las políticas salariales y beneficios determinadas por el Gobierno Nacional, las cuales son satisfactorias para los entrevistados. Sin embargo, los servidores del nivel técnico consideran que las políticas establecen limitantes para el ascenso y la carrera administrativa, y que sus horarios no les permite participar en los planes de capacitación y formación y a las actividades de bienestar laboral; sin embargo lo que se observa es una falta de conocimiento de las normas que rigen al sector público en materia de administración de personal.

El presente estudio evidencia que las condiciones de trabajo brindadas por el Ministerio de Educación Nacional, son satisfactorias en general, lo cual compensa la limitante de aplicar los conocimientos adquiridos a través de la academia.

## PLAN DE INTERVENCIÓN

A partir de los resultados del estudio se presenta la propuesta de intervención, la cual se centra en el desarrollo de los factores críticos encontrados en el estudio, definiendo estrategias desde dos ámbitos principalmente:

❖ **El desarrollo profesional.** Se enfatiza el desarrollo de competencias como el liderazgo, trabajo en equipo y aceptación del cambio, dando respuesta a los factores encontrados de nivel crítico como autonomía. Independencia, seguridad y estabilidad, así como un proyecto de retiro asistido en el cual, se busca que el servidor acepte el debido retiro bajo una proyección de expectativa de crecimiento y proyección laboral.

❖ **El desarrollo personal.** Mediante la intervención de los factores que afectan el Bienestar Social laboral, se garantiza la satisfacción real de las necesidades de los servidores de los niveles asistencial y técnico del Ministerio de Educación Nacional, dándole un enfoque integral que cubra no solo el área de protección y servicios, sino el área de calidad de vida laboral en torno a lo biológico, cultural y psicológico, visto como la integración del propio desarrollo, con el desarrollo del medio social y familiar en el cual se desenvuelve.